

Нижник В.М., Ніколайчук М.В. та ін.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ОРГА-
НІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ**

Монографія

Хмельницький 2010

УДК 65.012.4:338.2(477)
ББК 65.050.9(2)2
У67

*Рекомендовано Вченою радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 3 від 22.09.2010*

Авторський колектив:

Нижник В.М., д-р екон. наук, проф. (розд. I, V, VI); *Ніколайчук М.В.*, канд. екон. наук, доц. (розд. III); *Яременко О.Ф.*, канд. екон. наук, доц. (розд. VII); *Хмелевський О.В.*, канд. екон. наук, доц. (розд. II); *Грицина Л.А.*, канд. екон. наук, ст. викл. (розд. III); *Яковишина Н.А.*, канд. екон. наук, доц. (розд. V); *Кошонько О.В.*, канд. екон. наук, ст. викл. (розд. VI); *Бондарчук Л.В.*, викл. (розд. I); *Каткова Т.І.*, асп. (розд. IV)

Рецензенти:

Д. П. Богиня – д-р екон. наук, проф., засл. діяч науки і техніки України, голов. наук. співроб. Інституту економіки НАН України;
О. О. Орлов – д-р екон. наук, проф.,
Хмельницький національний університет

У67 **Управління підприємством: організаційно-економічний аспект :** монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 389 с.
ISBN 978-966-330-109-9

Розкрито результати дослідження особливостей управління підприємством у системі підвищення організаційно-економічної ефективності господарської діяльності, оптимізації фінансових стратегій, впровадження соціально-корпоративної відповідальності, реалізації маркетингової і збутової політики, реорганізації підсистем якості та економічної безпеки підприємства.

Для наукових працівників, спеціалістів у сфері економіки праці, менеджменту, фінансів підприємств, студентів і аспірантів економічних спеціальностей ВНЗ.

**УДК 65.012.4:338.2(477)
ББК 65.050.9(2)2**

ISBN 978-966-330-109-9

© Авт. кол., 2010
© ХНУ, оригінал-макет, 2010

Розвиток соціально-економічного механізму та інституційної системи України проектує на господарський механізм підприємств сучасні регуляторно-управлінські риси та продукує особливості організаційно-структурного управління, вимагає розвитку корпоративної відповідальності, вдосконалення управління прибутком, маркетингом, збутовою діяльністю, формування та організації систем якості, управління економічною безпекою. Постійна загроза поновлення світової економічної та фінансової криз, макроекономічна невизначеність, орієнтація на низькокваліфіковану працю, відсутність явних перспектив подолання технологічної відсталості, несприятливі чинники відтворення господарського потенціалу, включають список актуальних проте не вичерпних ознак неспроможності українських підприємств подолати проблеми управління закладені на етапі домінування командно-адміністративної економіки.

Попри радикальну трансформацію господарського механізму підприємств, розвиток та стійке функціонування ринкових інститутів, слід відмітити суперечливий характер дії виробничо-комерційних чинників, коли за наявності потенційно сприятливої кон'юнктури цільових ринків, виробничих можливостей, доступу до дешевих фінансових та інвестиційних ресурсів, результат слугує об'єктивним свідченням низької ефективності вітчизняної системи господарського управління. В комплексі критеріїв ефективності господарської діяльності, на наш погляд, управлінські системи національних підприємств слід класифікувати як деіндустріалізовані структури, що відчують брак модернізації, об'єктивно неспроможні функціонувати в умовах тотальної глобалізації світової економіки, домінування інформаційних рухів розвитку та зародження економіки знань.

Включення у економічну термінологію поняття “постперехідна економіка”, що символізує залежність від країн імпортерів інвестицій та капіталу, за “вузької” національної виробничо-інвестиційної бази, цілком придатне для інтерпретації сучасного статусу національної економіки та пояснення низької ефективності управління підприємствами, що в ході приватизації, корпоратизації та реформування не спромоглися залучити іноземні інвестиції. На етапі зростання цільових ринків, що для національних виробників ототожнюється із загальним піднесенням економіки, підприємства отримують додатковий “ринковий ресурс”. Разом з тим, як показує практика, наявність останнього в силу неспроможності перетворити його в ресурс стратегічного розвитку обертається для вітчизняних підприємств на етапі домінування світової фінансової кризи у додатковий чинник ризику стагнації та банкрутства.

Поверхневе усвідомлення вказаних економічних та управлінських проблем підприємств, за відсутності глибинного розуміння передумов економічного зростання та формування механізму відтворення кризових процесів перетворює розроблені наукові концепції в управлінський, тимчасово актуальний інструментарій з обмеженою дією, де необхідні ефекти досягаються через поточне управління на основі діалектичних принципів з цільовою орієнтацією на терміновий результат. З цієї причини наукові підходи та розроблений інструментарій, через моральне старіння, втрачають актуальність, потребують вдосконалення та застосування спеціальних управлінських заходів антикризового характеру, нівелювання впливу негативних чинників та загального підвищення ефективності функціонування підприємств.

Поставлені актуальні питання ефективного управління вітчизняними підприємствами вимагають детального перегляду існуючих концепцій, де слід звернути увагу на понятійно-категорійний апарат організаційно-структурного управління підприємством, розвитку соціальної та корпоративної відповідальності, управління прибутковістю, маркетинговою та збутовою діяльністю, економічною безпекою, організації та формування систем якості підприємств.

Поряд з існуючою системою управління вітчизняними підприємствами, значного господарського резерву у формі незадіяних виробничих ресурсів, персоналу, недостатніх обсягів фінансово-інвестиційних засобів, відсутності ефективного менеджменту, збуту,

логістики, недосконалих організаційних структур, не інтегрованості у систему ринкових відносин, піднімають актуальність питання ефектів та ефективності від застосування наявних та потенційно-доступних ресурсів розвитку, функціонування, взаємодії з цільовими ринками, фінансовими інститутами, раціоналізації в системі нормативно-правового регулювання.

З причин розширення участі вітчизняних бізнесових структур у світових економічних процесах та посилення глобальних тенденцій, заслуговує на додаткову увагу дослідження потенційних наслідків від входження України у світовий та регіональні збутові ринки, поглиблення коопераційних зв'язків, позиціонування підприємств на ринках Європейського Союзу, США, інших розвинених країн та ринків нових індустріальних країн та країн третього світу.

Викладені результати дослідження, на думку авторів, були б неповними без оцінки та аналізу практичної реалізації існуючих управлінських механізмів, застосування виробничо-господарського потенціалу. З цією метою перед дослідниками стоїть завдання визначення потенційних ефектів від вдосконалення організаційно-структурного механізму функціонування підприємств, формування раціональних фінансових, маркетингових та збутових стратегій, розвитку корпоративної відповідальності, вдосконалення систем якості та економічної безпеки підприємств.

З метою вирішення поставлених завдань у виданні наводяться конкретні підходи до формалізації понятійного апарату та засад побудови організаційних структур управління підприємством, ефективності розробки та функціонування організаційних структур, методів та принципів побудови ефективних моделей управління підприємством; визначення сутності та ключових засад прибутковості, оцінки прибутковості та управлінських підходів до формування прибутковості промислового підприємства; обґрунтування еволюції соціальної відповідальності, ключових підходів до розвитку корпоративної соціальної відповідальності, окреслення меж застосування вітчизняної та міжнародної практики оцінки корпоративної відповідальності підприємств; оцінки сучасних підходів до формування ефективного маркетингу, маркетингових можливостей та управління маркетинговими стратегіями підприємств; аналізу ролі збутових операцій у господарській діяльності, їх доходності, резервів підвищення ефективності; дослідження генезису категорій “якості”, засад та принципів управління якістю, методів управління

якістю в умовах конкуренції; обґрунтування поняття “економічна безпека підприємства”, чинників та тенденцій небезпек господарської діяльності, стратегії і тактики управління економічною безпекою підприємств.

Метою монографії визначено дослідження організаційно-економічних аспектів управління промисловими підприємствами України в системі структурних змін господарського механізму, посилення впливу глобалізаційних процесів, інтеграції вітчизняних підприємств у міжнародні збутові ринки та розробки рекомендацій стосовно управління їх ресурсами та виробничо-економічним потенціалом.

За інформаційну базу дослідження використано аналітичні дані розвитку економіки та промислових підприємств України; законодавчі та нормативні акти з питань регулювання господарської діяльності, соціальних, корпоративних та договірних відносин; дані дисертацій, монографій, періодичних видань, мережі Інтернет; результати дослідження за держбюджетною темою “Розробка механізмів ефективного управління машинобудівними підприємствами в системі підвищення їх конкурентоспроможності та прибутковості на внутрішньому та зовнішньому ринках”, що виконувалась кафедрою міжнародних економічних відносин Хмельницького національного університету (ДР 0110U002218).

Більшість питань, поставлених у праці, є дискусійними, і тому автори не вважають зроблені висновки остаточними. Існує низка проблем, до яких, перш за все, належать розробка системи управління ефективністю сучасних підприємств; формування фінансово-ресурсної бази їх конкурентоспроможності; підвищення ефективності системи управління персоналом; обґрунтування моделей та методів побудови організаційних структур управління; визначення практичних проблем формування корпоративної відповідальності; розробка систем управління витратами конкурентоспроможних підприємств; управління прибутковістю в умовах глобалізації та інтеграції національних ринків у світову економічну систему, які ще потребують свого аналізу та вирішення.

Автори з вдячністю приймуть побажання, поради та пропозиції стосовно висвітлених у монографії проблем, які можна надсилати за адресою: 29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, ХНУ.



1.1. Основні поняття і засади побудови організаційної структури управління підприємством

З 60-х років XX ст. почали формуватися провідні школи теорії управління, що пережили кілька етапів трансформації. Численні й розрізнені напрями розвитку теорії управління відбивали переважно один із аспектів управлінської й організаційної діяльності.

У таблиці 1.1 наведена періодизація розвитку теорії управління і становлення її основних напрямів, відповідно до різних досліджень [11, 15, 16, 31].

Таблиця 1.1

Напрями розвитку теорії управління

Період розвитку	Основний науковий напрям	Дослідник
1	2	3
60–70 рр. XX ст.	<ul style="list-style-type: none"> – класичний; – людських відносин; – соціальних систем; – емпіричний; – кількісний; – соціотехнічних систем; – організаційних комунікацій; 	Гвішіані Д., Кунц Г., Чандлер А., Саймон Г.

	– прийняття рішень	
Продовження таблиці 1.1		
1	2	3
70–80 рр. XX ст.	– управління виробництвом і кадрами; – порівняльних теорій; – наукового управління; – ділового середовища; – прийняття рішень; – людських відносин; – організаційної поведінки; – теорії організацій	Гринвуд У., Вільямсон О., Вудвард Д.
80–90 рр. XX ст.	– наукового управління; – людських відносин; – прийняття рішень; – неокласичний; – системний; – ситуаційний; – процесний; – поведінковий	Роджерс Е., Шумахер Ф., Міллер Д., Стиглиц Д., Роббинс С., Скотт Д.

Еволюцію розвитку теорії організаційного управління у XX ст. можна умовно розділити на декілька етапів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні етапи розвитку організаційного управління

Характеристика етапу	Етап			
	1900–1930 рр.	1930–1960 рр.	1960–1980 рр.	1980–2000 рр.
Характер системи	Закрита	Закрита	Відкрита	Відкрита
Кінцеві цілі	Раціональні	Соціальні	Корпоративні	Соціально-політичні
Рушійні сили	Ефективність	Людські відносини	Стан зовнішнього середовища	Влада і політика

Для кожного етапу характерним є трактування організації як відкритої або закритої системи, що визначає тісноту її зв'язку з навколишнім середовищем, тобто, акцент на внутрішні або зовнішні характеристики. Кінцева перспектива розвитку організації, її мета і місія є ще одним критерієм класифікації. Як стверджують представники раціонального напрямку, діяльність організації спрямована на механічне досягнення поставлених цілей. Для вчених соціального

напрямку організація є складним соціальним організмом із суперечливими внутрішніми інтересами, життєдіяльність якого ставить і змінює цілі, в залежності від процесів, що протікають у цьому організмі [13, 28]. Питання рушійних сил розвитку організації змінювалося еволюційно: від механічного досягнення встановленого критерію ефективності до розв'язання політичних питань влади і контролю в організації [44].

В основу “класичного” підходу, як першого етапу розвитку теорії організаційного управління підприємством, були покладені припущення, що організація є своєрідним механізмом, окремі частини якого повинні бути стандартизовані і централізовано керовані. Теоретики даного етапу були прихильниками універсальних принципів і моделей для всіх типів організацій у будь-якому стані зовнішнього середовища. Організації трактувалися як закриті системи, створені для ефективного досягнення внутрішніх цілей [31]. До представників “класичної” школи слід віднести Ф. Тейлора (автора теорії наукового управління), А. Файоля (розробника принципів організації), М. Вебера (автора бюрократичної моделі організації). Бюрократична модель була заснована на жорстко відпрацьованих формальних процедурах управління, суворій ієрархії влади, деталізованих правилах і нормах, безособових виробничих відносинах. Незважаючи на відчутну ідеалізацію, за параметрами точності, надійності, швидкості, стабільності і дисципліни, запропонована структура стала досвідченим зразком проекту для структур більшості сучасних організацій. Недоліки бюрократичної моделі були виправлені у сформованих Ф. Тейлором та А. Файолем загальних принципах наукового управління [72, 78]. Багато із запропонованих принципів, незважаючи на дещо абстрагований їх характер, є актуальними і сьогодні.

Після того, як прагнення сформулювати уявлення про соціальну спільність людей як механічно запрограмовану машину завершились невдачею, “школа людських відносин” стала домінуючою. Велика увага приділялась соціальній природі організацій, а також їх поведінковим характеристикам. Висновком даних досліджень стало те, що психологічні та соціальні чинники більше впливають на зростання продуктивності, ніж раціоналізація і механізація виробництва. Праці теоретиків 50–60 років (Д. Міллера, Е. Мейо, Ч. Бернарда, Д. Макгрегора) з теорії мотивації, лідерства, індивідуальної і групової поведінки привели “школу людських відносин” до сучасної теорії організаційної поведінки, де людські аспекти управління є домінуючою характеристикою діяльності індивідів,

первинних груп і організацій [31, 57, 58]. Теорія організаційної поведінки сягає своїм корінням фізіологію, психологію, соціологію, використовуючи досягнення цих галузей знань і застосовуючи їх до вирішення проблем економічних організацій. На відміну від математичного і кібернетичного підходів, в біхевіористичній (поведінковій) теорії управління центральне місце займає сама людина, а також групи людей із властивими їм характеристиками особистої і групової свідомості.

Як показав аналіз наукової літератури, досить багато публікацій другої половини ХХ ст. щодо побудови організаційних структур підприємств спрямовані на вивчення якісних характеристик проблемного об'єкту, таких як: компактність структури управління по вертикалі та горизонталі; функціональна спеціалізація її підрозділів тощо. Крім того, загальні принципові рекомендації були основою вирішення проблеми забезпечення високого рівня цих характеристик.

Побудову організаційної структури на більш високому науковому рівні можна спостерігати в працях багатьох вчених [16, 45]. Розробки зі створення науково-теоретичних основ формування оргструктур відображають тенденцію переносу акценту на комплексний аналіз об'єкта дослідження, а також його якісних і кількісних характеристик, що, в свою чергу, призводить до створення науково-обґрунтованої методологічної бази вирішення проблеми.

Здійснений автором аналіз літератури полягав у визначенні поняття “організаційна структура управління підприємством”, яке зустрічається в різних наукових публікаціях, і є тим самим проблемним об'єктом.

За визначенням І. Ансоффа, організаційна структура – це “композиція системи управління” [3], в той час як Фатхутдінов Р.А. називає її “сукупністю взаємопов'язаних елементів об'єкта управління” [79].

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [55] дають таке поняття, як “структура організації”, тобто “логічні взаємовідношення рівнів управління і функціональних галузей, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації”.

Аналіз праць Румянцевой З.П., Соломатіна Н.А., Акбердіна Р.З. та ін. дають можливість визначити оргструктуру як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою у стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдине ціле [62]. Елементами структури є окремі працівники,

служби та інші ланки апарату управління, а відносини між ними встановлюються за допомогою зв'язків, для яких прийнятним є поділ на горизонтальні та вертикальні. В рамках структури управління відбувається управлінський процес (рух інформації та прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені права та відповідальність за результати їх діяльності. Із цього випливає, що структура управління – це форма розподілу і кооперування управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес, спрямований на досягнення цілей менеджменту.

На думку багатьох вчених, застосування системного підходу в кінці 1950-х років було важливим внеском наукової школи в управління підприємством [55].

З точки зору Федотова В.Н. “ідея системного підходу – це правила логічно упорядкованих міркувань та дій” [80].

Методологічну суть системного підходу Брітченко Г.І. характеризує з наступних висновків: “системний підхід, що представляє собою процедуру опису об'єкту як системи, допомагає осмислити її структуру, організацію та закономірності розвитку [14]. В цьому і полягає методологічна цінність такого підходу”. На думку вченого, теорія систем є по відношенню до спеціальних наук загальною, а її понятійний апарат є методологічною основою окремих наук і служить для упорядкування та спрощення явищ.

При розгляді структурного аспекту системного підходу як методології, Фатхутдінов Р.А. зазначає, що цей підхід розглядає систему як сукупність взаємопов'язаних елементів (компонентів), які мають вихід (ціль), вхід (ресурси), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок [79].

Стрімкий розвиток системної методології є результатом системного аналізу, тобто, комплексу спеціальних процедур, прийомів та методів, що забезпечують практичне використання ідей системного підходу.

Брітченко Г.І. [14] зазначає, що системний підхід є сукупністю методологічних принципів, які дозволяють аналізувати кожний елемент системи у його зв'язку та у взаємодії з іншими елементами, встановлювати закономірності функціонування та розвитку систем, вивчати специфічні системні якості.

Нами на основі аналізу публікацій простежена еволюція наукових підходів щодо побудови організаційних структур управління підприємствами, починаючи з наукового менеджменту і закін-

чуючи сучасним системним та інноваційним підходами (рис. 1.1).

Основний напрям наукової думки, школи і підхід	Роки XX століття								Роки XXI ст.	
	20	30	40	50	60	70	80	90	2000	2010
Науковий менеджмент										
Класична школа										
Школа людських відносин										
Школа поведінкових наук										
Кількісний підхід										
Системний підхід										
Ситуативний підхід										
Інноваційні підходи										

Рис. 1.1. Еволюція побудови організаційних структур управління підприємством

Підходи до формування організаційних структур управління можна поділити за наступними напрямками їхнього еволюційного розвитку [31]:

1. Побудова системи управління як завдання “синтезу структури” з деяких первинних елементів.
2. Вдосконалення організацій як завдання “організаційних змін”.
3. Проектування системи управління як завдання “раціоналізації технології організаційних процесів”.
4. Ситуаційний вибір характеристик організаційних структур.

Дані підходи в рамках побудови синтезу структурних механізмів ґрунтуються на раціональній системі управління організацією, що сформувалася в рамках наукової й “класичної” шкіл управління в 1930–1940 роках. Проголошення Ф. Тейлором необхідності поділу праці в сфері управління стало першою передумовою до формування даної системи. Запропонована М. Вебером концепція бюрократичної організації стала наслідком розвитку цієї ідеї в рамках “класичної” школи. Реалізацію даної концепції втілили в реальність завдяки досягненням саме “класичної” школи управління [19, 38, 88].

Незважаючи на переваги, які дають можливість постановки формального завдання синтезу організаційної структури управління, даному підходу притаманні істотні недоліки, серед яких слід виділити наступні [46]:

– розглядається лише формальна структура організації, в той час як удосконалення процесів управління та систем мотивації не беруться до уваги;

- організація є закритою системою, що ігнорує зовнішній вплив;
- вимоги до інформації про синтезовані елементи з якісної та кількісної сторін є досить високими;
- відбувається переоцінка значення самого принципу однорідності при групуванні елементів у підрозділи, що негативно впливає на інші критерії ефективності організаційних структур.

Проте найбільш ефективними для якісного дослідження оргструктур управління, саме внаслідок своєї формалізації, є підходи до організаційного проектування, що сформувалися в рамках завдання “синтезу структури”.

Проблема вдосконалення організацій як завдання “організаційних змін” виникла в період домінування теорії поведінкових концепцій (1950–1960 рр.) і пов’язана із критикою принципу “ієрархічної системи організації” класичної школи. “Людський фактор”, до якого слід віднести питання підбору кадрів, соціальні норми, систему мотивації, організаційний клімат, участь у прийнятті рішень, власне процес формування організацій, є основним об’єктом впливу у системі управління.

До основних управлінських ідей теоретиків даного напрямку, що стосуються побудови структури управління слід віднести наступні: групова (“кумулятивна”) відповідальність за прийняття рішень; ідея участі робітників в управлінні; інтегрування діяльності всіх ланок організації; “спільна” влада замість “домінуючої” (М. Фолетт); раціональна організація управління, що враховує соціальні й психологічні аспекти трудової діяльності людей (Е. Мейо); усвідомлення важливості та складності явищ мотивації, розробка мотиваційних теорій (А. Маслоу, Г. Герцберг) [19, 30, 31, 84, 88].

Завдання “синтезу структури”, що обмежувалося розглядом лише формальної структури організації у відриві від удосконалення систем мотивації, було ліквідовано за допомогою завдання “організаційних змін”. Однак такі дії завдали шкоди всім іншим складовим процесу проектування системи управління. Відповідно до принципів завдання “організаційних змін” характерною рисою побудови організації є суто емпіричний підхід до питань і відсутність теоретично обґрунтованої, цілісної системи поглядів. Проте, поняття органічних структур управління було уперше введено англійськими вченими-біхевіористами Т. Бернсом і Г. Стакером, що показали їх ефективність [30].

На основі кількісного і процесного підходів в 1970-ті роки відбулось формування системи управління як завдання “раціоналізації технології організаційних процесів” організаційного проектування. Поліпшення технології організаційних процесів, а саме, про-

цесів планування й прийняття рішень на базі сучасних економіко-математичних методів і ЕОМ (створення СППР, АРМ, ІС) є пріоритетним завданням [14, 29, 39, 65, 80, 85]. Висока конкретність і точність методів є перевагою даного підходу, проте серед недоліків – розгляд тільки процесно-технологічної сторони системи, раціоналізація лише деяких специфічних процесів в організації без поєднання з іншими, особливо із проблемами формування структури управління. Завдання “ситуаційного вибору характеристик системи управління” є найбільш поширеним напрямом, що поєднує і теоретичну концепцію організації як відкритої системи, й підходи до вибору її раціональних характеристик, поєднуючи в собі механізми й процеси її функціонування. У рамках цього напрямку організацію розглядають як складну ієрархічну систему, що перебуває у тісній взаємодії з середовищем. Дане визначення організації базується на положеннях загальної теорії систем, основний внесок у розвиток якої був зроблений А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем.

До основних положень, на яких базується ситуаційна методологія формування організаційних структур слід віднести [1, 31, 66]:

- визнання взаємозв’язків і взаємозалежності елементів, підсистем і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем;
- фундаментальне положення про різноманітність форм організації управління залежно від ситуації, тобто стану параметрів середовища, технології тощо;
- розгляд організаційної структури у поєднанні з організаційними механізмами (процесами) і іншими характеристиками організації;
- ситуаційний підхід до вибору методів побудови організаційної структури управління.

У завданні “ситуаційного вибору” припускається: використання концептуальної моделі організації як відкритої системи в якості основи організаційного проектування; розгляд організації як комплексної системи з рядом утворюючих її окремих підсистем [70].

Найбільш “молодий” напрямок організаційного проектування, що одержав назву інституціонального підходу, став основою розвитку ситуаційної методології. Даний підхід сприяв виникненню у 80-х роках ХХ ст. моделі, що представляє організацію як суспільне утворення, у діяльності якої зацікавлені різні групи як усередині, так і поза її межами. Метою організації в цьому випадку є не лише виробництво та збут яких-небудь продуктів та одержання прибутку, але й задоволення потреб та пов’язаних з ними груп: споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому. В рамках інституціонального підходу виникли і успішно розвива-

ються нові форми організацій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характерні риси і порівняльна оцінка організаційних форм нового типу

Структурна одиниця	Основа угруповання	Гнучкість організа- ційної структури	Орієнтація на ринкові механізми	Орієнтація на скорочення нерациональних витрат	Особливість ієрархії	Особливість психологічного клімату в організації	Значимість інформаційних технологій
1	2	3	4	5	6	7	8
Горизонтальні структури							
Автономні робочі групи (команди)	Базові процеси	Висока	Висока	Так	Плоска ієрархія	Розвиненість мотиваційних механізмів	Висока
Багатомірні підприємства							
Автономні робочі групи	Самостійні види бізнесу	Висока	Макси- мальна	Немає	Самостійність підрозділів	Розвиненість мотиваційних механізмів	Висока
Едхократичні структури							
Автономні робочі групи	Ключові взаємозалеж- ні роботи	Дуже висока	Висока	Так	Ієрархія чітко не визначена й постійно змінюється	Інноваційність. Ефективність спільної роботи	Висока
Мережні організації							
Самостійні фірми (спеціалізовані одиниці)	Ресурси	Висока	Висока	Так	Демократична ієрархія	Інноваційність. Відкритість	Дуже висока

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Інтелектуальні організації							
Взаємозалежні робочі групи, що складаються з рівних за рангом людей	Підприємницька ідея (робітник, процес і результат)	Дуже висока	Висока	Немає	Ієрархія чітко не визначена	Воля слова й комунікацій	Висока
Кругові організації							
Автономні структурні одиниці	Базові процеси	Висока	Висока	Так	Демократична ієрархія	Широкі повноваження працівників. Участь у прийнятті рішень	Висока
Віртуальні організації							
Центри індивідуальної вигоди (прибутку)	Ключові технології й компетенції	Дуже висока	Висока	Так	Розпливчастість і нестійкість формальних зв'язків	Договірні відносини працівників з адміністрацією	Критична

Як видно з таблиці, до основних характеристик нових форм організації слід віднести наступні:

- формування автономних команд (груп) як основи побудови підприємства;
- високий ступінь гнучкості й адаптивності організаційної структури управління;
- активне використання інформаційних технологій, глобальних інформаційних систем;
- максимальна орієнтація на ринкові механізми й задоволення потреб різних груп зацікавлених осіб.

Через розмитість формальних зв'язків і передбачувану гнучкість систем управління нового типу, у рамках інституціонального підходу формалізована методологія побудови організаційних структур виявляється досить складною.

У світовій управлінській науці напрямком організаційного проектування й удосконалення не виділився в самостійну галузь наукового дослідження, що видно з аналізу вищенаведених підходів до побудови систем управління. В нашій країні виявляється відсутньою єдина методологія побудови систем управління, тим більше – адаптована до сучасних умов господарювання вітчизняних підприємств. У вітчизняній і російській літературі періоду 70–80-х рр. минулого сторіччя висвітлені останні методично завершені та цілісні розробки в галузі формування організаційних структур управління.

Для досліджень цього періоду характерними є надмірно нормативний характер; використання типових організаційних структур; використання типових схем функціональної регламентації управлінської праці; тверде нормування видатків на управління; суворе регламентація процесів управління, а не їхніх результатів [54, 71].

З точки зору Б.З. Мільнера, вихідні фактори формування структур отримали занадто вузьке трактування: чисельність персоналу замість цілей організації; замість зміни складу й комбінації органів управління в різних умовах, постійний набір органів управління замість зміни їхнього складу й комбінації в різних умовах; наголос робився на виконання незмінних функцій у відриві від управлінських завдань, що змінювалися [82]. У наукових працях розглянутого періоду також велика увага приділялася окремим питанням, що стосуються розрахунків нормативів чисельності управлінського персоналу, функціональної регламентації управлінської праці [29, 54], організації й автоматизації інформаційного забезпе-

чення в рамках типових структур управління [5, 39, 80, 81]. Звідси слідує, що в області побудови оргструктур управління рішення приймалися переважно в рамках завдання формального “синтезу структури”. І якщо питання організаційного проектування в літературі розглянутого минулого періоду висвітлені досить докладно, то проблема вдосконалення існуючих структур управління на досить формалізованому рівні практично не піднімалася.

Таким чином, можна говорити про те, що сьогодні якісний інструментарій аналізу, проектування й удосконалення організаційних структур відсутній. Необхідність удосконалення організаційних структур систем управління, як один з визначальних факторів виходу із кризи усвідомили багато вітчизняних підприємств. Так, у науковій та періодичній літературі містяться програми реструктуризації й удосконалення оргструктур управління російськими підприємствами [12, 26, 75]. Хоча дослідження українськими авторами питань удосконалення структури управління підприємствами переважно обмежуються рекомендаціями загального характеру [20, 34, 43, 52, 60, 89], проте серед публікацій слід виділити дослідження організаційних структур управління підприємствами ВАТ “Концерн Стірол” [13], ЗАТ “Новокраматорський машинобудівний завод” [33, 67].

У теорії Д. Пфєффера, що робив акцент не на організаційному, а на політичному характері процесу прийняття рішень, набули розвитку дослідження Саймона Г. і Норта Д. Створена ними модель організації розглядає питання владних структур і коаліцій, цілей конфліктів, процесу прийняття рішень, що визначається особистими інтересами, боротьбою за владу і контролем в організації [92].

Не найкращою рекомендацією є повна реструктуризація підприємства, відмова від традиційної бюрократичної (як правило, лінійно-функціональної) організаційної форми на користь органічної: матричної [23], процесної [89], мережної [23, 63, 64], функціонування підприємства у вигляді бізнес-одиниць або проектних груп [12]. Повну зміну типу організаційної форми, що передбачає цілісний перегляд адміністративних зв’язків на підприємстві через значні одноразові витрати на реструктуризацію структури управління не кожне підприємство у змозі запровадити. Важливим обмеженням при реалізації великомасштабних організаційних перетворень, як справедливо відзначається в роботі Алексєєва Н.С. [1], є значні витрати часу, якого сучасні підприємства через швидкі зовнішні зміни просто не мають. Крім того, так як більшість підприємств машино-

будівного комплексу України перебувають в кризовому стані, через обмеженість фінансових ресурсів не мають можливості ініціювати процеси модернізації організаційної структури. Саме тому повинна бути чітко обґрунтована необхідність зміни організаційної структури управління на підприємстві.

Слід зазначити, що необґрунтованою залишається тенденція зміни організаційної форми на користь органічної. За судженнями ряду авторів у своїх працях [17, 20, 31, 71], практичний досвід не дає підтвердження тому, що механістичні системи повинні бути замінені органічними [31]. Як підтверджує практика, найбільш ефективними для підприємств з масовим виробництвом продовжують залишатися ієрархічні структури [17].

За умови неприйнятності виключно органічної структури управління для більшості підприємств, вчені наголошують на тенденції наближення організації управління промисловими підприємствами до органічних форм [2, 17, 31, 56, 74, 90]. Хоча усередині підприємств органічні підрозділи можуть зустрічатися у вищих ешелонах керівництва (наприклад, штаб стратегічного розвитку), у відділах, що мають більші контакти із зовнішнім середовищем, у службах планування, у центрах досліджень і розробок, управлінських інформаційних систем, внутрішніх консультантів [15], проте спостерігається їх відсутність у виробничих, фінансових, постачальницьких і інших підрозділах [31]. Як відзначається в роботі [17], практично не знайдеться зараз ні однієї компанії, яка б повністю відмовилася від функціонального поділу праці, або б ґрунтувалася тільки на ньому. Для більшості експериментальних компаній притаманна змішана організаційна модель, що поєднує у собі позитивні риси як ідеально ієрархічної, так і органічно-організаційної форм.

За словами І.Г. Владімірової, зазнавши невдачі при вдосконаленні ієрархічних організаційних структур, досить часто підприємства починають освоювати нові організаційні моделі [17]. Як стверджує безліч авторів, лише у випадку існування невеликих фірм зі специфічними функціями пробного освоєння науково-технічних нововведень [12], або ж при створенні органічних підрозділів усередині фірми [17], підтверджується ефективність популярних зараз структур органічного типу. Структури, що базуються на лінійно-функціональному принципі побудови, були і залишаються найбільш ефективними для промислових підприємств із масовим виробництвом. Хоча домінування лінійно-функціональної структури

управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах радше свідчить про неможливість її зміни, ніж про ефективність, проте в абсолютній більшості випадків для керівництва підприємства реорганізація системи управління в органічну структуру (матричну, проектну) зі створенням при цьому системи управління окремих підрозділів такого типу є недоцільною. На наш погляд, пооб'єктний принцип дивізійної структури управління, що базується на оптимальному для великих промислових підприємств лінійно-функціональному принципі побудови, у порівнянні із традиційною лінійно-функціональною формою, має ряд відчутних переваг [67].

На відміну від класичної лінійно-функціональної, до основних переваг пооб'єктної структури управління слід віднести те, що кожний продуктовий (регіональний) центр самостійно відповідає за розвиток і забезпечення замовленнями свого виробництва, випуск продукції та її реалізацію; зацікавленість всіх підрозділів у випуску конкурентоспроможної продукції здійснюється через делегування повноважень господарського управління на мікрорівень усередині підприємства, розширення самостійності виробництв, їхніх прав і відповідальності. Судячи з досвіду, саме в сучасних умовах господарювання українських машинобудівних підприємств впровадження пооб'єктної структури управління є досить актуальною [67].

Зміни організаційної структури часто носять хаотичний характер, адже існує безліч випадків, коли при збереженні традиційної лінійно-функціональної структури створюються підрозділи, що мають нові назви, але повторюють функції раніше існуючих відділів. Організація на підприємстві відділу маркетингу замість служб збуту й матеріально-технічного постачання, що існували раніше – типовий приклад формальної реструктуризації відділів [26]. Тенденція створення нових посад керівників вищого рівня з непрозорими, ідентичними функціями й діапазоном відповідальності є ще одним із несистемних напрямів удосконалення оргструктур [34, 89]. Методично оформлені та завершені рекомендації щодо формування або ж удосконалення ОСУ є досить поодинокими випадками [6, 12, 40].

У контексті проблеми вдосконалення ОСУ багато авторів особливо виділяють специфіку такої структурної складової системи управління підприємством, як управлінський персонал [26, 32, 40, 68]. Так, у роботі Калихмана С. та Хорькова Н. [40] відзначається, що нестача професійно підготовлених керівників для роботи в умовах, що постійно змінюються, особливо в середній управлінській ланці,

збільшує психологічний опір змінам, а в роботі Єрохіна В.Д. [32] пропонується методика оцінки ступеня негативної реакції системи, груп і окремих осіб на зміни системи управління підприємством взагалі і її організаційної структури зокрема.

На ефективність сучасних організаційних структур істотно впливає стрімкий розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій. На сьогоднішній день без розгалуженої мережі АРМ, інтегрованих у загальну корпоративну інформаційну систему, підприємству досить важко обійтись. Так, у роботі Тутунджяна А. наголошується, що вдосконалення організаційної структури, методів і процесів управління на основі їхньої комп'ютеризації є головним напрямом реструктуризації системи управління [75]. У розробленій моделі управління використанню корпоративних баз даних на основі єдиного інформаційного простору підприємства надається особливе значення [33]. У роботі Капітаненко А.А., Курчєєва Г.І. [41] відзначається, що без використання сучасних інформаційних технологій швидке й точне реагування підприємств на зміни ринкової кон'юнктури неможливе.

Таким чином, забезпечення широкої доступності інформаційно-технологічних систем для всіх співробітників і полегшення прийняття управлінських рішень є запорукою успіху для підприємства. При цьому існує чітка тенденція: рішення про вибір типів і спосіб реалізації систем обробки даних делегується керівниками підприємств керівникам інформаційних служб або спеціалізованих зовнішніх організацій, тому що керівники підприємств не відчують себе досить компетентними [38].

При вирішенні завдання побудови організаційно-структурного механізму ефективного управління підприємством, визначення чітко сформульованого й кількісно вимірного критерію є, на наш погляд, найбільш важливим. Оскільки різноманіття підходів до проблеми побудови й вдосконалення оргструктури управління обумовлює існування різних, іноді суперечливих критеріїв ефективності її функціонування.

На наш погляд, однією з найбільш перспективних тенденцій в області формування й удосконалення оргструктур є поява робіт, що характеризуються досить чітким і формалізованим аналізом функціональної структури управління [40]. Суть цього напряму полягає у виділенні в системі управління функціональних блоків, тобто у структуризації управлінської діяльності за функціональною ознакою.

За допомогою різних зовнішніх й внутрішніх умов, а також реалізованих стратегій, визначається ефективність того або іншого типу структури. Досить важливими при розробці структури управління є дослідження специфіки організаційних зв'язків підприємства і на основі результатів вироблення рекомендацій зі створення раціональної організаційної структури управління. Дана структура повинна відповідати техніко-технологічним, організаційним, економічним, соціальним і психологічним характеристикам виробництва, а також цілям стратегічного розвитку підприємства [27]. Розробка методів та інструментарію вдосконалення організаційних структур підприємства й вибору кількісно вимірного критерію її ефективності є надзвичайно актуальною проблемою. Формуючи принципи, закони і закономірності розвитку організацій, створюючи понятійний апарат, поступово накопичуючи організаційний досвід, відбувалось формування теорії управління. Першими, хто зацікавився проблемами організаційних структур та організаційного управління, слід назвати таких вітчизняних дослідників як Є.С. Федорова та А.А. Богданова. У роботі “Симетрія правильних систем фігур” Є.С. Федоров довів, що утворення різних організаційних форм у живій природі підкоряється законам загального розвитку, головною метою якого є підвищення стійкості в процесі адаптації до зовнішнього середовища. Праця філософа А.А. Богданова, що опублікував у 30-х роках двотомник “Тектологія. Загальна організаційна наука” займає особливе місце в розвитку теорії систем і теорії організацій початку ХХ ст. [10]. Були зроблені перші спроби пов'язати динаміку розвитку організації з функціонуванням суспільної системи, а також доведено, що утворюючись, організація стає не просто “юридичною особою”, а діючим суспільним організмом із своїми власними цілями, поведінкою, культурою, обумовленим типом організації. Серед вітчизняних вчених, котрі зробили значний внесок у розвиток теорії організації цього часу, також можна відмітити А.В. Чаянова, П.М. Керженцева, С.Г. Струмліна [69].

Для того, щоб отримати повну характеристику вітчизняних організаційних структур управління, доцільно проаналізувати зв'язок і розвиток організаційних і виробничих структур машинобудівних підприємств.

Залежно від типу виробництва, який визначає методи і форми організації управління підприємством, структура органів управління змінюється підготовкою виробництва, основним, допоміжним і обслуговуючим виробництвом.

В організаційній структурі підприємства, зумовленій виробничою структурою, чітко виділяються організаційні, економічні, соціальні і психологічні відносини між колективами виробничих підрозділів і посадовцями. Впорядкована сукупність цих відносин в процесі управління виробництвом є організаційною структурою управління заводом (цехом), що характеризується певними складовими елементами; підпорядкованістю підрозділів і ланок управління, що виконують певні функції; чіткою організацією управлінської праці на основі використання сучасних засобів організаційної, обчислювальної і комп'ютерної техніки.

Характер взаємозв'язків між виробничими підрозділами, ланками і керівниками визначають відповідні схеми структур управління, основні з яких – лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична (рис. 1.2).

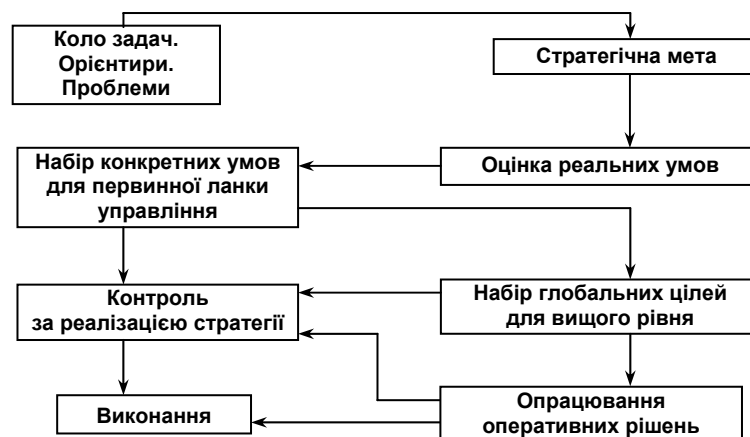


Рис. 1.2. Схема стратегічного планування за можливості диверсифікації підприємства в реальних ринкових умовах

Лінійно-функціональний тип організаційної структури, де чітко визначається ієрархічність управління, характерний для великих машинобудівних підприємств. При нових економічних відносинах даний вид організації управління сприяє підвищенню його рівня і ефективності, оперативному контролю ходу виробництва.

Самостійні структурні підрозділи і лінійні керівники, представлені в організаційній структурі і виконуючі певні функції, розпо-

діляються за рівнями (ступенями) управління. Кількість підлеглих один одному лінійних керівників відповідає кількості рівнів управління. На машинобудівних підприємствах, в основному, діє триступінчата структура управління: директор – керівники цехів – майстри.

На сучасному етапі відбувається формування таких структур управління, які найповніше відповідають принципам, що склалися, і функціям управління.

Характерною рисою американських підприємств в сучасних умовах є перебудова організаційних структур як результат посилення процесу поглинань і злиття, що систематично проводиться.

Узагальнена модель системи управління вітчизняних машинобудівних підприємств не відповідає сьогodнішнім ринковим умовам, що вимагають створення простіших і гнучкіших систем управління:

1. Скоротився життєвий цикл товарів, розширилась номенклатура, зменшились об'єми продукції, що випускається. Проте багато підприємств продовжують функціонувати, використовуючи системи управління, розраховані на випуск великих партій стандартних виробів.

2. Для традиційних виробничих систем і механізму ухвалення рішень вимоги до рівня якості обслуговування і часу виконання замовлень стали дуже високими.

3. У порівнянні із старими конвеєрними лініями, істотно ускладнилися технологічні процеси, зросли вимоги до кваліфікації і рівня підготовки робітників і фахівців.

4. У той час, як частка вартості робочої сили у витратах виробництва зменшується, а об'єм інформаційної роботи зростає, продуктивність все ще вимірюється витратами праці.

В якості цілей реорганізації висувуються наступні завдання:

- необхідність подальшої диверсифікації виробництва шляхом поглинання підприємства, що накопичила значний науково-технічний і виробничий досвід, котрий доповнює власну базу;

- закріплення на нових ринках передбачає зміну стратегічних пріоритетів, а також підвищення гнучкості в оперативній діяльності підприємства;

- прагнення підвищити ефективність науково-технічного комплексу за допомогою інтеграції спеціалізованих підрозділів, здатних оптимізувати структуру підприємства.

Як свідчить аналіз вищенаведених підходів до формування організаційних структур управління, всі вони мають, щонайменше, два істотних недоліки: охоплюють концепції опису й аналізу орга-

нізаційних систем у цілому, а не власне проблему їхнього вдосконалення; розглядають лише один компонент структури системи управління без урахування впливу інших її складових.

Одним із варіантів усунення цих недоліків є систематизація даних підходів за об'єктом оптимізації, відповідно до прийнятої раніше моделі системи управління підприємством, а також формулювання комплексного завдання побудови організаційно-структурного механізму управління підприємством. Завдання, що базується на раціональному сполученні всіх чотирьох підходів, можна сформулювати наступним чином: завдання синтезу формальної структури управління підприємством й оптимізації технологій організаційних процесів, що враховує значимість поведінкового фактора й базується на використанні концептуальної моделі організації як відкритої комплексної системи.

Отже, на сучасному етапі при розгляді загальносвітових тенденцій еволюційного розвитку теорії і практики формування організаційних структур управління підприємством, можна виділити наступні основні напрями перебудови:

- у принципах управління відбувається: посилення програмно-цільового управління з метою консолідації ресурсів підприємства на найбільш передових напрямках науково-технічних досліджень або на розробці і виконанні великомасштабних проектів, що вимагають об'єднання фахівців одного профілю в одному підрозділі; періодична зміна співвідношення між централізацією і децентралізацією в управлінні у зв'язку із стратегічними пріоритетами, що змінюються; активізація або ослаблення ефективності взаємодії між підрозділами;

- в апараті управління підприємством: через зміну взаємозв'язків, характеру взаємодії, розподілу повноважень і відповідальності відбувається перегруповування підрозділів, а також реорганізація внутрішніх структур в результаті поглинання інших підприємств або продажу виробничих підприємств, що не вписуються; виділення в самостійні господарські підрозділи програмно-цільових проектних груп венчурного характеру або створення на їх базі нових підрозділів; часткове взаємопроникнення багатогалузевих концернів в структуру управління через участь в акціонерному капіталі є наслідком зміни характеру міжфірмових зв'язків; посилення інтеграції формально незалежних невеликих компаній в науково-виробничі комплекси крупних корпорацій; посилення активності в реорганізації науково-виробничих комплексів наукоємних галузей;

створення в апараті управління все більшої кількості проміжних управлінських ланок – спеціалізованих підрозділів, що займаються виробничими підрозділами, а також у яких виникають проблеми взаємодії з іншими господарськими підрозділами і адміністративними службами;

– у функціях управління підприємством: посилення контролю за якістю продукції на всіх етапах, починаючи від розробки продукту до його серійного випуску; посилення стратегічного планування і прогнозування, що спирається на розробку довгострокової економічної і технічної політики; надання більшого, ніж раніше, значення питанням виробництва і управління персоналом; посилення уваги у області маркетингової діяльності до розробки заходів, форм і методів для досягнення кінцевих результатів, що входять в маркетингову програму продуктів і виробничих відділень, націлених на посилення господарських взаємозв'язків з іншими підрозділами компанії і з функціональними службами; підвищення ефективності витрат на проведення маркетингової діяльності;

– у господарській і технічній діяльності підприємства: зміна технологічного процесу, застосування гнучких автоматизованих технологій, широке використання роботів; поглиблення міжфірмової співпраці на міжнародному рівні у області спеціалізації і кооперації виробництва, виконання крупних сумісних науково-виробничих програм і угод про економічне і науково-технічне співробітництво; створення спільних виробничих підприємств не тільки у межах розробки природних ресурсів країн, що розвиваються, але і в наукоємних, перспективних галузях розвинених країн.

1.2. Ефективність розробки та функціонування організаційних структур підприємства

На сучасному етапі розвитку організаційних структур управління підприємствами дослідження та розробки слід поділити на ті, які базуються на методі типологізації, і ті, які базуються на аналітичному методі. Проявом типологізації є теоретичне та практичне обґрунтування наявності таких її базових модифікацій: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, програмно-цільова, блочна (дивізійна), адаптивна тощо [76, 79].

Наявність різноманітних базових типів оргструктур вказує на необхідність обліку всієї сукупності чинників, які обумовлюють оргструктуру управління конкретного підприємства, що потребує системного підходу як методології.

Як показав огляд літератури, подальшим розвитком методу типологізації є розробка більш конкретних типових оргструктур, диференційованих за галузями, підгалузями, групами підприємств.

Типові схеми підсистем управління, функціональні блоки розподілу управлінської праці, положення про підрозділи та регресивні залежності для визначення нормативів чисельності за окремими функціями, що обумовлюються відповідними виробничими чинниками (об'єм виробництва, чисельність працюючих, кількість виробничих підрозділів підприємства та ін.), є результатом вказаних розробок.

Розробники типових оргструктур управління сходяться на думці, що такі структури слід використовувати при створенні та в початкові періоди діяльності підприємств. Причиною цього є відсутність у підприємств достатньої інформації та інших засобів для дослідження методів, що дозволяють проектувати оргструктури, які більш адекватні їм. Також зазначається, що потребують відповідного корегування типові оргструктури при їх конкретному використанні.

Так, на думку Мартиненка М.М. [51], вибрана схема оргструктури, яка відображає її відповідні реакції, повинна підлягати проектуванню для поєднання з об'єктом, що керується стратегіями та цілями. Це пов'язано з тим, що типова оргструктура, показуючи загальну схему, майже не дає уяви про її функціонування і не розкриває характеру та обмежень дій, які необхідні для досягнення цілі.

Для розробок, які базуються на системному підході, передбачають проектування оргструктур аналітичного методу, який заснований на аналізі процесу управління підприємством шляхом розчленування його на окремі складові. При цьому приділяється певна увага обліку відповідних чинників.

Розглядаючи методологію розробки оргструктур на основі системного підходу, Мільнер Б.З. [56], виділяє три базові принципи:

- виділення стратегічних та координаційних функцій від оперативного управління;
- підсилення функцій прогнозування, оцінки та аналізу за видами виробничо-господарської діяльності;
- сполучення вертикального (лінійно-функціонального) та горизонтального (програмно-цільового) управління.

Хоча зазначені принципи повинні реалізовуватись у процесі розробки оргструктури, однак, не проглядається достатня системність у формуванні їх складу, оскільки до них не увійшли такі принципи, як поєднання централізації та децентралізації управління, поєднання широких комунікацій підрозділів з їхньою автономністю тощо (рис. 1.3) [56].



Рис. 1.3. Склад і послідовність робіт з проектування структури управління підприємством

Мільнер Б.З. виділяє три стадії процесу розробки організаційних структур: її попередня композиція, структуризація апарату управління і здійснення реалізації [56].

На нашу думку, відділення оргструктур від структуризації апарату управління, порушує системну єдність процесу її розробки. Поряд з цим має місце логічне порушення послідовності виконання окремих вказаних стадій. Так, в стадії “композиції” виділені такі етапи як: система цілей; загальна структурна схема апарату управління; положення (статут) організації та її ланок; технічне завдання на проектування організаційної структури.

На нашу думку, у наведеній послідовності останній етап повинен бути другим, тобто після визначення системи цілей.

В іншій праці Мільнер П.З. та Рапопорт В.С. окрім пропозиції детальної блок-схеми оптимізації організаційних структур управління (рис. 1.4) приходять до висновку про те, що методологія розробки організаційної структури повинна враховувати зустрічність цього процесу: “зверху вниз, тобто від цілей до функцій і органів управління, і знизу вгору, тобто від детальної проробки кожної функції процедур прийняття рішень до органів, які орієнтовані на цілі” [47].

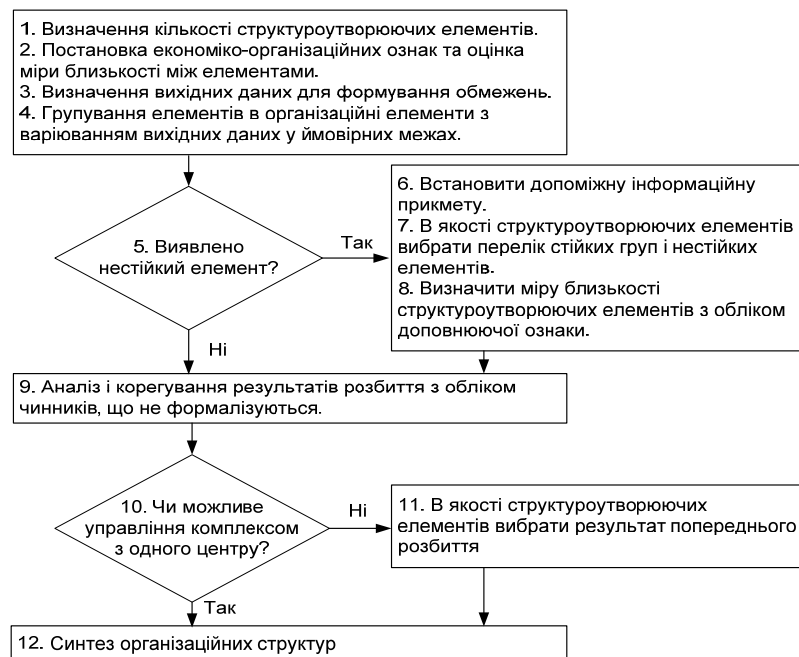


Рис. 1.4. Блок-схема оптимізації структур управління

При аналізі блок-схеми, наведеної на рис. 1.4, впливають наступні висновки:

- має місце стала послідовність процесу розробки оргструктури, що проявляється у первинності аналізу і вторинності синтезу;
- більш конкретизований сам процес управління.

Однак, варто зробити певні зауваження. Не дивлячись на те, що автори використовують системний підхід як методологію, у блок-схемі відсутнє достатньо чітке виділення етапів, пов'язаних з визначенням проблеми, аналізом чинників; недостатньо розкрита загальна змістовна суть блоків; відсутня методика їх виконання.

У цій же публікації автори розглядають рекомендовану ними методику оцінки зв'язку структуроутворюючих елементів, яка базується на теорії векторної алгебри [47].

Така база вирішення проблеми може бути прийнята як концептуальна і для розкриття конкретної суті елементів системи, їхнього взаємозв'язку та методичного обмеження модифікації їхнього синтезу є недостатньою. Як видно зі схеми (рис. 1.5), спостерігається відсутність стадії діагностики проблеми, синтез структури управління тощо.

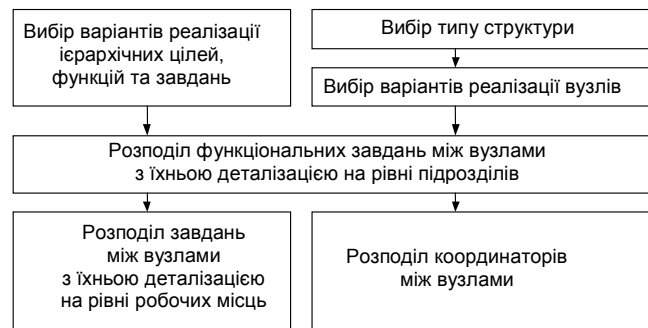


Рис. 1.5. Схема синтезу та удосконалення оргструктури підприємства

Разом з тим, за пропозицією автора, подальший розвиток системного підходу до розробки оргструктури полягає у більш глибокій декомпозиції як організаційної, так і функціональної складових оргструктури відповідно до рівня робочих місць та управлінських задач. Щодо подальших розробок автора, які відносяться до ідей та методів виконання етапів, то тут спостерігається, також надмірна їх математична формалізація, зокрема, при розробці моделі синтезу.

У ході огляду літератури було зроблено проміжний висновок про те, що саме Мартиненко М.М. притримується загальної принципової схеми побудови оргструктур, де спостерігається стадійна послідовність процесу її розробки і має місце певна внутрішня логічна послідовність виконання кожної із трьох стадій. Все це говорить про те, що на семантичну суть проблеми автор найбільш послідовно, конкретно та орієнтовано розглянув процес проектування оргструктур [51].

Особливий інтерес в якості проблемного об'єкту представляє розгляд не самої структури, а універсальності методології її розробки. Це зумовлено тим, що реорганізація в модернізуючому її розумінні часто призводить до часткового вирішення проблеми, так як основний базис існуючої системи все-таки переноситься на її новий варіант. Зазначені можливості подальшого розвитку розглянутої послідовності визначаються тим, що автор розглядає її відповідно до проблеми реорганізації уже діючих на підприємствах оргструктур, при цьому в якості проблемного об'єкту розглядається саме організаційне управління.

Невід'ємними параметричними складовими загального системного процесу розробки оргструктури управління підприємством є визначення необхідної чисельності працівників управління, формування сукупностей елементів процесу управління для їхнього закріплення за окремими виконавцями, визначення їхніх базових обов'язків, повноважень та відповідальності, розробка на цій основі штатного розкладу та посадових інструкцій.

Підтвердженням цьому слугують висновки про те, що первинним елементом структури управління є службова посада, формування системи посад залежить від об'єму, складу, характеру функцій, які виконуються на даному підприємстві, від складеного розподілу та кооперації праці управлінських працівників.

У великій кількості змістовних публікацій, в яких висвітлюються різні аспекти розробки оргструктур управління підприємствами, не проглядається необхідне розмежування між поняттями "методологічний підхід до вирішення проблеми" та "методика вирішення проблеми", що визначається їх енциклопедичними трактовками.

Результати проведеного аналізу існуючих досліджень з проблеми розробки оргструктури управління свідчать про відсутність достатньо системної та обґрунтованої комплексної методологічної та методичної бази з побудови оргструктур управління машинобудівними підприємствами.

До вказаних проблем слід додати відсутність достатнього розкриття змістовної суті системного підходу як методології, а також розробки принципового алгоритму його реалізації для вирішення різних проблем, зокрема, для оцінки ефективності розробки та функціонування оргструктур управління підприємством.

Існування різних варіантів оцінки проблеми вдосконалення оргструктур управління підприємств обумовлено відсутністю єдиного підходу до її вирішення. Так, загалом, підходи до оцінки можна розділити на дві великі групи – оцінка оргструктур управління, заснована на використанні систем показників, і оцінка, що припускає використання комплексних критеріїв ефективності.

Для оцінки ефективності функціонування оргструктур підприємств авторами пропонується велика кількість деталізованих і розроблених систем показників [5, 31, 37, 54, 56]. Відносна комплексність підходу до оцінки оргструктури управління забезпечується розбиттям системи показників за певною ознакою на підсистеми.

Так, у загальній системі показників Л.І. Євченко виділяє такі блоки [31]:

- показники стану середовища організації, що визначають ефективність взаємодії організації із зовнішнім середовищем;
- техніко-виробничі змінні, що характеризують ефективність використання в системі управління матеріальних ресурсів;
- показники цілей і стратегії, що визначають кінцеві результати діяльності організації;
- змінні управління, що характеризують внутрішню раціональність системи управління.

Наступні три групи показників були запропоновані Б.З. Мільнером [56]:

- ефективність системи управління;
- утримання й організація процесу управління;
- раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень.

Класифікацію показників (за М.В. Мельник) можна вважати однією з найбільш детальних [54]. Вони характеризують:

- ефективність елементів системи управління;
- організацію процесів управління;
- організаційну структуру управління;
- економічний механізм;
- ефективність системи управління.

Наступні основні групи показників, які можуть використуватися для оцінки ефективності функціонування оргструктур, можна сформувати на підставі узагальнення існуючих класифікацій:

- кінцеві результати діяльності підприємства;
- загальна економічність організації управління і витрати на функціонування системи управління;
- нормативні характеристики апарату управління;
- рівень інформаційно-технічного забезпечення оргструктури управління;
- рівень техніко-організаційного забезпечення оргструктури управління.

Кожній групі відповідає набір показників, які представлені в таблиці 1.4. Для використання в якості критерію при оцінці ефективності оргструктур підприємства визначимо ступінь прийнятності показників кожної з виділених груп.

Погоджуючись із непрямым характером таких показників, автори в основному визначають їх в якості блоку, що оцінює ефективність системи управління в цілому. Так, в загальній системі показників оцінки системи управління Л.І. Євченко виділяє блок цілей і стратегії, у який входять наступні показники: фінансове становище, загальний обсяг продажів, обсяг і якість продукції, що випускається, частка ринку, частка нової продукції в загальному обсязі випуску, ступінь задоволення інтересів різних груп [31].

У деяких працях в якості ефекту, обумовленого функціонуванням системи управління та її оргструктури, пропонується розглядати обсяг продукції, прибуток, собівартість, розмір капітальних вкладень, якість продукції, прискорення технологічного розвитку. Саме тому автори не роблять застереження відносно непрямого характеру аналогічних показників, натомість пропонують їхнє використання для оцінки ефективності не тільки системи управління, взагалі, але і її організаційної структури, зокрема [62, 68].

На наш погляд, непрямий характер показників такого роду є очевидним. Їхня динаміка не може вважатися однозначним наслідком якості оргструктур, адже ці показники визначаються дуже великою кількістю інших факторів. Саме тому виявляється не зовсім коректним встановлення причинно-наслідкового зв'язку між якістю функціонування оргструктури управління та кінцевими результатами діяльності підприємства.

Таблиця 1.4

Класифікація показників ефективності оргструктури підприємства

Підсистема показників	Показник
1	2
1. Кінцеві результати діяльності організації	Фінансове становище; загальний обсяг продажів; якість продукції; частка ринку; прибуток; собівартість; конкурентоспроможність продукції; розмір капітальних вкладень
2. Загальна економічність і витрати на функціонування системи управління	Питома вага витрат на утримання апарату управління у вартості реалізованої продукції; питома вага управлінських працівників у чисельності промислово-виробничого персоналу; вартість виконання окремих видів робіт
	Утримування апарату управління; експлуатація технічних засобів; утримування будинків і приміщень; підготовка й перепідготовка кадрів управління
	Дослідницькі й проектні роботи в області створення й удосконалення систем управління. Витрати на придбання обчислювальної техніки й інших технічних засобів, використовуваних у процесі управління
3. Рівень інформаційно-технічного забезпечення оргструктур управління	Забезпеченість керівників інформацією; вартість обробки інформації; надійність функціонування інформаційних систем; відповідність пропускну здатності входів і виходів інформаційної системи масі минаючої інформації; повнота інформаційних масивів; співвідношення форм забезпечення інформацією; екстенсивне й інтенсивне використання інформаційних масивів; інтенсивність інформаційних потоків; прямоточність, безперервність потоків інформації; структура, склад, кількість використовуваної інформації, даних і документів
	Склад, співвідношення й пропорційність потужності основних груп техніки управління. Рівень технічної оснащеності праці різних груп працівників апарату управління. Завантаженість різних видів техніки. Забезпеченість основних видів робіт з управління потужністю обчислювальної техніки управління. Вартість, насиченість, структура, кількісний і якісний склад техніки управління

Продовження таблиці 1.4

1	2
4. Організаційно-поведінкові показники	Рівень організаційної моралі; відсутність конфліктів; ступінь мотивації працівників; ступінь задоволеності працівників Чисельність і структура кадрів управління; якісний склад кадрів керівників і фахівців за кваліфікацією, професійною підготовленістю, стажем роботи; рівень організації цільового навчання, підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів; стабільність кадрів і їхнє просування; завантаженість окремих категорій працівників; плинність кадрів
5. Нормативні характеристики апарату управління	Продуктивність; адаптивність; гнучкість; оперативність; надійність; ретельність
6. Рівень техніко-організаційного забезпечення оргструктур	Кількість ланок системи управління; прийняті норми керованості; збалансованість розподілу прав і відповідальності; рівні ієрархії; сполучення централізації й децентралізації; механізми координації Рівень централізації функцій управління; рівень спеціалізації й функціональної замкнутості підсистем; ступінь централізації й децентралізації робіт; рівень спеціалізації окремих підрозділів апарату управління; повнота реалізації функцій управління в системі управління; збалансованість складу функцій і цілей управління; розвиненість і стабільність міжфункціональних зв'язків; пропорційність і ритмічність завантаження окремих підрозділів апарату управління; характеристики послідовності й паралельності виконання робіт; погодженість і взаємозумовленість окремих робіт; ступінь стійкості або стабільності процесів
7. Відповідність об'єкта і суб'єкта управління	Відповідність цілей керованого об'єкта й керованої системи. Відповідність номенклатури управлінських робіт основним напрямам діяльності керованого об'єкта. Час протікання процесів у виробництві й тривалість виконання пов'язаних з ними управлінських операцій і робіт

Під відносними витратами на функціонування апарату управління, що співвіднесені з обсягом або результатами виробничої діяльності, приховується термін “економічність” [56]. Такі показники, як питома вага витрат на утримання апарату управління у вартості реалізованої продукції, питома вага управлінських працівників у чисельності промислово-виробничого персоналу, вартість виконання окремих видів робіт, можуть використовуватися для оцінки економічності [38, 54]. В якості витрат на управління враховуються поточні й одноразові витрати.

Досить ускладненим є процес визначення оптимального співвідношення витрат на управління і якості оргструктури, адже їх мінімізація на управління зовсім не рівноцінна поліпшенню її функціонування, тим більше в сучасних умовах (придбання організаційної й обчислювальної техніки, оплата послуг управлінського консалтингу, витрати на рекламні компанії тощо). Не кращим чином на ефективності системи управління позначиться і максимізація витрат на управління (наприклад, “роздування” управлінського штату). У даному випадку справедливим є визначення Б.З. Мільнера, котрий зазначає, що економічний критерій необхідно формувати як критерій економічної ефективності, відповідно до якого повинна бути забезпечена максимізація результатів відносно витрат на управління [56].

В окремих роботах нормативні показники об’єднані в групу, що характеризує потенціал системи управління [31, 56] (табл. 1.5).

Разом з тим, існує розбіжність у визначенні показників даної групи. Беручи до уваги те, що не всі показники піддаються кількісному, а інколи і якісному (наприклад, поняття адаптивності) визначенню, найчастіше вони можуть бути оцінені тільки експертним шляхом. Навіть при можливості кількісної оцінки показника даної групи вона, як правило, є непрямою. Так, явний непрямий характер носить оцінка гнучкості системи управління тільки лише за ступенем централізації певної функції в апараті управління.

На думку З.П. Рум’янцевої, дані, що використовують для вироблення експертних суджень про гнучкість, адаптивність і оперативність прийняття рішень, характеризують наступні зміни параметрів структури: рівні ієрархії, сполучення централізації й децентралізації, керованість, механізми координації, розподіл прав і відповідальності тощо [62]. Таким чином, на практиці фактично відбувається процес підміни нормативних характеристик структурними показниками оргструктури управління, хоча теоретично їхнє повне ототожнення є неправомірним.

Таблиця 1.5

Характеристики ефективності організаційної структури управління підприємством

Сутність характеристики	Можливості визначення	Можливе кількісне визначення	Пояснення до розрахункової формули
1	2	3	4
Адаптивність			
Ефективне виконання заданих функцій у змінному діапазоні умов	Широта діапазону умов, що змінюються	–	–
Гнучкість			
Властивість органів апарату управління змінювати відповідно до завдань свою роль у прийнятті рішень і налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивій структурі впорядкованості відносин	Різноманітність форм взаємодії управлінських органів. Рівень централізації відповідальності. Номенклатура розв'язуваних підрозділами завдань	$K_{gi} = \frac{P_{zi}}{P_{zag i}}$	P_{zi} – чисельність працівників за певною функцією управління; $P_{zag i}$ – загальна чисельність працівників, що виконують роботу з даної функції
Оперативність прийняття управлінських рішень			
Своєчасність виявлення і рішення управлінських проблем, що забезпечує досягнення цілей при збереженні стабільності налагоджених виробничих процесів	Ступінь досягнення поставлених цілей. Частота збоїв при виявленні і вирішенні управлінських проблем	$K_{on} = \frac{T_{p. норм}}{T_{zag}}$	$T_{p. норм}$ – нормативний час виконання робіт з певної функції; T_{zag} – загальний фактичний час реалізації функції
Раціональність			
Ступінь відповідності поставленим цілям	Якість визначення цілей і постановки проблем	$K_{rac} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{H_{fi}}{H_{ni}}$	n – число функцій управління, що враховуються; H_{fi} – фактична чисельність працівників по кожній функції; H_{ni} – нормативна чисельність працівників по кожній функції
Надійність			
Безвідмовність функціонування, що розуміється як здатність забезпечувати виконання завдань у рамках установлених строків і виділених ресурсів	Виконання планових завдань і дотримання затверджених нормативів. Частота порушень адміністративного регламенту	$K_n = 1 - \frac{R_n}{R_{zag}}$	R_n – кількість нереалізованих рішень; R_{zag} – загальна кількість ухвалених рішень

У загальному випадку показники рівня інформаційно-технічного забезпечення (забезпеченість системи управління інформаційно-технічними ресурсами) мають як переваги (можливість кількісної оцінки), так і недоліки (однобокість оцінки оргструктури управління).

Проте багато в чому визначають ефективність такі характеристики системи управління, як забезпеченість керівників інформацією, а також надійність функціонування інформаційних систем.

Наприклад, як критерій ефективності оргструктури С. Попов пропонує використовувати мінімізацію часу проходження інформаційного потоку в системі управління [61]. На наш погляд, якість функціонування оргструктури управління повністю ототожнювати з показниками інформаційно-технічного блоку все-таки не слід.

Досить часто автори виділяють показники рівня техніко-організаційного забезпечення і пропонують їх в якості критеріїв ефективності, у тому числі – у сучасних розробках. На наш погляд, ця група показників є єдиною, що безпосередньо характеризує якісний і кількісний склад оргструктур. При аналізі ефективності проєктованих варіантів організаційних структур, саме показники цього блоку можуть використовуватися в якості нормативних. Проте, за допомогою структурних показників оцінка якості оргструктур управління здатна відбити тільки окремі аспекти функціонування організації при певній структурі управління.

Як правило, виділяють ще дві групи підсистем показників, окрім перерахованих: організаційно-поведінкові (кадрові) показники та показники, що оцінюють ступінь відповідності об'єкта й суб'єкта управління.

У випадку використання показників цих груп для оцінки ефективності оргструктур, вони повинні підкріплюватися більш значимими блоками показників, оскільки в обох випадках мова йде про окремі характеристики системи управління.

Отже, за проведеною систематизацією груп показників, можна зробити наступні висновки:

- безпосередньо оргструктуру управління характеризує лише група показників, що відповідає структурно-функціональному блоку системи управління, однак на підставі розрахунку відповідних показників важко зробити висновок про якість функціонування оргструктур. Все це говорить про те, що більшість груп показників оцінюють оргструктуру непрямым чином;

- значно ускладнює процес ухвалення рішення про якість функціонування оргструктури те, що більшість показників неможливо довести до кількісної визначеності.

У більшості випадків можна говорити тільки про загальні рекомендації щодо значень навіть відносно найбільш формалізованої групи показників структурно-функціонального блоку. І хоча вченими приділяється велика увага розрахункам нормативів керованості [5, 29, 54], однак, як відзначається в більшості сучасних джерелах, встановлення норми керованості має проводитися з урахуванням особливостей кожного конкретного підприємства й специфіки праці керівників на різних рівнях управління, тому загальних нормативів бути не може [46, 56].

З приводу прийнятих в організації ступенів диференціації, централізації [48, 91] і інших показників структурно-функціонального блоку можуть надаватися лише загальні рекомендації.

Справедливими є судження багатьох авторів з приводу того, що залежно від цілей аналізу, окремі групи показників і показники усередині груп можуть бути допоміжними або взагалі виключатися з розгляду. Тому в кожному конкретному випадку ранжування блоків і окремих показників є необхідним для забезпечення якісного використання системи показників. Як правило, для проведення подібних операцій процедура експертного оцінювання є неминучою, адже завжди підвищує рівень суб'єктивності підсумкового рішення.

Стосовно багатьох показників можна говорити лише про позитивний або негативний характер тенденції (мінімізація, максимізація), через те необхідною для них є нормативна база. Крім того, існує потреба в істотній адаптації до сучасних умов господарювання розроблених у 70–80-ті рр. XX ст. нормативів більшості показників, що є вкрай застарілими.

Оскільки кожна група оцінює лише окремі аспекти функціонування оргструктури підприємства, наявність великого обсягу інформації, не дає права претендувати на завершену картину аналізу.

Розглянуті особливості систем оціночних показників, свідчать про складність їхнього використання при вирішенні завдання удосконалення побудови оргструктури, тим самим дозволяють говорити про необхідність вибору комплексного критерію її ефективності.

Враховуючи те, що єдиний підхід до вибору комплексного критерію відсутній, можливими варіантами вибору оптимальності організаційної структури управління є наступні [46, 47]:

- ефективність її стабільного стану;
- збільшення оперативних можливостей, які визначаються здатністю відповідно до завдань організації змінювати кількість продукції, що випускається;

- збільшення стратегічних можливостей, обумовлених здатністю організації реагувати на зміну видів продукції, технології, введення нового виробництва й т.д.;

- збільшення структурних можливостей, обумовлених здатністю організації швидко змінювати свою структуру.

На думку Б.З. Мільнера, доцільним є використання в якості єдиного критерію показників групи нормативних характеристик апарату управління, таких як продуктивність при переробці інформації, оперативність прийняття управлінських рішень, надійність апарату управління, адаптивність і гнучкість [56].

У якості комплексного критерію у сучасних розробках пропонуються окремі показники, що характеризують потенціал організаційної структури управління, а саме:

- гнучкість оргструктури системи управління [46];

- можливість до саморегулювання оргструктури, що припускає швидку (в ідеалі – автоматичну) фіксацію будь-яких відхилень від норми (за вартістю, якістю, терміном тощо) з моментальним виробленням і прийняттям контрзаходів, що повертають систему в колишній, нормальний стан [46];

- адаптивність та інноваційність, що розглядаються як власність пристосування до змін зовнішнього середовища й оновлення структури на основі внутрішньоорганізаційних перетворень [35];

- еластичність оргструктури системи управління [46];

- гомеостатичність, тобто здатність системи виробляти автоматичні реакції з підтримки внутрішньої рівноваги [27].

Так як дані показники важко довести до кількісного визначення, більш прийнятними є кількісно вимірні критерії оцінки ефективності оргструктури управління підприємством, в якості яких авторами часто пропонуються окремі показники структурно-функціонального блоку. Як критерії ефективності оргструктури В.І. Грушенко пропонує використовувати такі структурні показники:

- найкоротший шлях від ланки системи управління до керованого об'єкта;

- оптимальна кількість шаблів і ланок;

- найменша кількість “входів” і “виходів” кожної ланки;

- чіткий склад видів робіт з управління для кожної ланки;

- відсутність дублювання робіт [27].

Незважаючи на можливість кількісного виміру, ці показники є окремими структурними характеристиками системи управління і

не можуть претендувати на те, щоб виступати в якості комплексного критерію ефективності оргструктури підприємства.

Як кількісно вимірний критерій пропонується використувати відносний показник рівня раціональності оргструктури, що визначається як:

$$Y_{P.O.} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot Y_{PI}, \quad (1.1)$$

де $Y_{P.O.}$ – рівень раціональності оргструктури підприємства; Y_{PI} – відповідні рівні раціональності параметрів оргструктури, які визначаються як відношення фактичної характеристики параметрів до нормативної або розрахункової; α_i – вагові коефіцієнти значення кожного з розглянутих параметрів, визначені шляхом експертної оцінки.

Оцінку рівня раціональності оргструктури підприємства пропонується проводити за наступною шкалою:

$$Y_{P.O.} = \begin{cases} 0,91 - 1,0 & \text{— відмінно;} \\ 0,71 - 0,9 & \text{— добре;} \\ 0,5 - 0,7 & \text{— задовільно;} \\ < 0,5 & \text{— незадовільно.} \end{cases} \quad (1.2)$$

Необхідність наявності нормативної бази та відносність шкали оцінки є відчутними недоліками використання цього критерію.

Представляє також інтерес запропонований А.А. Макаровим [50] критерій переваги порівнюваних варіантів ієрархії, сформульований у такий спосіб: забезпечити мінімум сумарних витрат на розвиток і функціонування об'єкта управління при заданій трудомісткості процесу управління:

$$\begin{cases} Z_{oi} \rightarrow \min; \\ k_i \cdot S_i \cdot \sigma_i \cdot V_i \leq T_0, \end{cases} \quad (1.3)$$

де i – аналізований варіант ієрархії; Z_{oi} – витрати на розвиток і функціонування i -ї ієрархії (об'єкта управління); T_0 – задана трудомісткість процесу управління; k_i – коефіцієнт пропорційності, визначений експертним шляхом; S_i – кількість органів (систем) управління; σ_i – кількість циклів узгодження рішень (рівнів управління); V_i – обсяг і склад обмінної інформації, необхідної для узгодження рішень.

Незважаючи на можливість кількісної оцінки, мінімізація витрат на функціонування системи управління підприємства не завжди є тотожною її максимальній ефективності.

З урахуванням цього, вимоги до комплексного критерію ефективності структури управління мають певні особливості.

Комплексний критерій повинен узагальнювати окремі аспекти функціонування оргструктури. При порівнянні різних варіантів організаційної структури критерієм ефективності повинна служити можливість найбільш повного і стійкого досягнення кінцевих цілей системи управління при відносно менших витратах на її функціонування. Обраний критерій повинен характеризувати організаційну структуру управління, а не систему управління в цілому. Для того, щоб обчислення критерію та збір вихідних даних не виявилися дорожче можливого ефекту від рішення завдання, він повинен дозволити кількісно оцінювати ефективність функціонування оргструктури й при цьому бути відносно простим. Критерій повинен мати досить певний фізичний зміст, що знизить можливість помилок при його застосуванні. Бажана можливість порівняння досягнутого значення критерію з ідеальним або деяким заданим значенням. Як і в основі будь-якого управлінського рішення, в основі прийняття рішення відносно визначення критерію оптимізації оргструктури лежить управлінська інформація, яку можна визначити як сукупність нових знань щодо аналізованого об'єкта (в даному випадку – організаційної структури управління), що зменшує невизначеність його поведінки [8, 9]. Вартість отримання, накопичення та обробки управлінської інформації, необхідної для встановлення співвідношення дійсної оргструктури із оптимальною з точки зору встановленого критерію та подальшої її оптимізації, не повинна перевищувати вартість ефекту, що може бути отриманий у результаті реалізації відповідного управлінського рішення.

1.3. Методи та принципи побудови ефективних моделей управління підприємством

Метою методів проектування організаційних структур є приведення структури підприємства, його взаємодій з ринком і

внутрішніми системами в стан, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей підприємства. При істотних змінах ринкової ситуації, встановленні нових цілей, а також при досягненні підприємством визначених етапів розвитку, коли існуюча структура стримує подальше зростання, виникає необхідність у структурних змінах на підприємстві.

Метод аналогій, структуризації цілей, організаційного моделювання, експертно-аналітичний, інтроспект, математичного моделювання є найбільш ефективними методами формування оргструктури управління підприємством.

При розробці методологічного підходу враховують вимоги:

- теоретична основа і програмна реалізація механізму управління полягає в застосуванні існуючих методів системного, функціонального, функціонально-інформаційного, вартісного і імітаційного аналізу;

- вертикальна спільність підходу має забезпечувати охоплення всіх напрямів вдосконалення діяльності підприємства, включаючи її організаційну структуру;

- горизонтальна спільність підходу має забезпечувати його застосування при вдосконаленні діяльності підприємства.

Наслідком управлінських рішень або зайвих витрат коштів є неправильний вибір методу прогнозування оргструктури управління підприємством.

Суть методу аналогій полягає у розробці типових структур управління виробничо-господарських комплексів і визначення меж та умов їх застосування. Організаційні форми і механізми управління, які виправдали себе на підприємстві зі схожими організаційними характеристиками (цілі, тип технології, організаційне оточення, розміри тощо), стали основою створення двох підходів:

- 1) виявлення для кожного типу виробничо-господарських підприємств значень і тенденцій зміни головних організаційних характеристик і відповідних їм організаційних форм і механізмів управління, які, виходячи з конкретного досвіду чи наукових обґрунтувань, доводять свою ефективність;

- 2) типізація найбільш загальних принципових рішень про характер і взаємини ланок апарату управління та окремих посад у чітко визначених умовах роботи підприємств даного типу, а також розробка окремих нормативних характеристик апарату управління для різних організацій і галузей.

Для методу структуризації цілей головним є вироблення системи цілей підприємства, включаючи їх якісне та кількісне формулювання, і подальший аналіз організаційних структур, що здійснюється за наступними етапами:

- розробка системи цілей, що представляє собою структурну основу для узгодження всіх видів організаційної діяльності, виходячи з кінцевих результатів, незалежно від розподілу цих видів діяльності з організаційним підрозділом на підприємстві;

- експертний аналіз варіантів оргструктури управління з позицій організаційної забезпеченості досягнення кожної з цілей, дотримання принципу однорідності цілей, визначення відносин керівництва, підпорядкування, взаємозв'язків підрозділів виходячи з їх цілей і т.п.;

- визначення прав і відповідальності керівників у реалізації цілей, як для окремих підрозділів, так і з комплексних міжфункціональних видів діяльності (інформація, виробничі та управлінські процеси, продукція, ресурси, робоча сила).

Для методу організаційного моделювання важливою є розробка формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності на підприємстві, які є базою для побудови, аналізу і оцінки різних варіантів організаційних структур та взаємозв'язку їх змінних. Саме тому можна запропонувати декілька основних видів організаційної моделі:

- для графоаналітичних моделей оргструктур характерним є відображення і розподіл функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків, які дають можливість аналізувати їх спрямованість, характер, причини виникнення, оцінювати різні варіанти групування взаємозалежних видів діяльності в однорідні підрозділи;

- до натуральних моделей організаційних структур і процесів входять: організаційні експерименти – заздалегідь сплановані і контрольовані перебудови структур і процесів; лабораторні експерименти – штучно створені ситуації прийняття рішень та організаційної поведінки, схожі з реальними умовами, управлінські ігри;

- математико-статистичні моделі характеризують залежність між вихідними факторами організаційних систем і характеристиками організаційних структур, які будуються на основі збору, аналізу та обробки емпіричних даних про підприємства, що функціонують в порівнянних умовах.

Експертно-аналітичний метод застосовується в тісному поєднанні з методами аналогій і структуризації цілей і має різноманітні

форми реалізації. Метою методу є обстеження і аналітичне вивчення організації із залученням керівників і фахівців для того, щоб виявити специфічні особливості, проблеми, “вузькі місця” в роботі апарату управління, виробити раціональні рекомендації щодо його формування або перебудови раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнити і проаналізувати найбільш передові тенденції в галузі організації управління.

Процеси проектування організації управління підприємством повинні бути засновані на спільному використанні охарактеризованих методів. На етапах композиції і структуризації найбільше значення мають метод структуризації цілей, експертно-аналітичний метод, а також виявлення та аналіз організаційних прототипів.

Крім функціонально-цільового аналізу для вдосконалення організаційної структури управління можна також застосувати метод організаційного аналізу. Інтрспект (метод спрямованого самоаналізу), пов’язаний з розподілом ресурсів і зусиль працівника в організації. Цей метод передбачає розробку рекомендацій, спрямованих на поліпшення організаційної структури та підвищення продуктивності підприємства, що здійснюються за рахунок:

- скорочення витрат на управління;
- зменшення дублювання роботи;
- регулювання завантаженості;
- переорієнтації зусиль на головні стратегічні цілі та завдання;
- розробки раціонального плану структури зайнятості та розподілу функцій між працівниками відповідно до зміни структури і масштабів діяльності організації.

Метод “Інтрспект” передбачає представлення результатів у зручному для аналізу вигляді, визначення кола проблем, які заслуговують на увагу, можливі шляхи вдосконалення структури, вироблення набору рекомендацій і плану дій по їх здійсненню.

Отже, метод – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника задля досягнення поставленої мети, координації його діяльності в процесі виробництва (рис. 1.6).

У теорії та практиці управління підприємством найбільше застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративна підпорядкованість об’єкта суб’єкту, на основі існуючої ієрархії управління; влада; дисципліна; покарання, відомі в історії як “метод батога”: все це є характерними рисами адміністративних методів управління. Орієнтуючись на такі мотиви пове-

дінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності, ці методи діють через певні інструменти.



Рис. 1.6. Методи управління персоналом підприємства

До головних функцій адміністративних методів слід віднести: забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод (рис. 1.7).

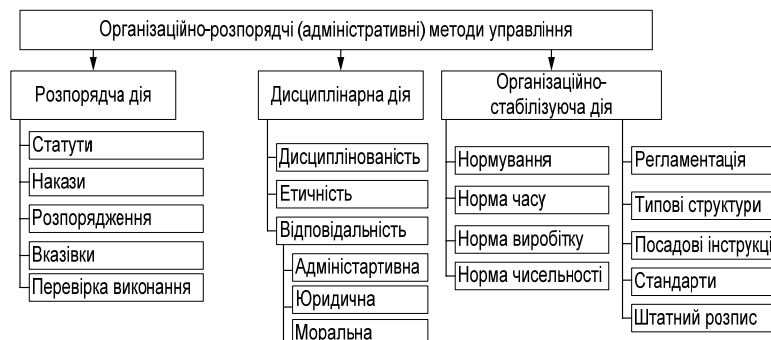


Рис. 1.7. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи управління

Розпорядчий адміністративний вплив передбачає контроль та перевірку виконання, і здійснюється у формі наказу, розпорядження, що являються трудовими актами ненормативного характеру і надають юридичної сили управлінським рішенням.

Організаційно-розпорядчі методи є науково обґрунтованими лише у тому випадку, коли застосовуються з врахуванням вимог економічних законів.

Вказані методи можуть перетворитися на адміністративні, бюрократичні, волюнтаристські, суб'єктивні методи впливу за умови, коли орган управління в своїй діяльності не враховує або недостатньо враховує вимоги економічних законів.

Організаційно-розпорядчі методи управління класифікують за різними ознаками, однак для них найважливіше значення має класифікація, побудована на врахуванні специфіки засобів – важелів організаційного впливу. До таких важелів відносять регламент, норму, інструкцію, дисциплінарні вимоги, відповідальність, повноваження тощо. Групуючи дані засоби за місцем в процесі управління, можна виділити дві групи організаційно-розпорядчих методів управління: організаційно-стабілізуючі та розпорядчі.

Організаційно-стабілізуючі методи впливу посідають центральне місце. Їх основний зміст полягає у встановленні складу елементів системи і стійких організаційних зв'язків між ними, шляхом закріплення певних обов'язків як за системою в цілому, так і за окремими її ланками.

Методи розпорядчого впливу, які є другою групою організаційно-розпорядчих методів управління, відображають поточне використання встановлених організаційних зв'язків і їх часткове коригування в разі зміни умов роботи. Повноваження та обов'язки покладено в основу розпорядчих методів.

Оскільки обидві групи методів управління доповнюють одна одну, то і використовуються вони спільно. Окрім того, особливості вибраного в управлінні того чи іншого типу організації або основні аспекти організаційної діяльності в процесі управління визначає те, що ці методи взаємозамінні.

Якщо організаційно-розпорядчі методи управління класифікують також за джерелами впливу, то можна виділити способи організаційного впливу першого, другого та наступних рівнів управління. Як свідчить практика, кожному рівню системи управління притаманні свої особливості організаційного впливу і виділяють ті з них, які найбільш ефективні для цього рівня. Регламен-

таційні та нормативні способи організаційного впливу переважають на вищих рівнях системи управління. На низовому щаблі управління на передній план виходять розпорядчі методи, покликані регулювати та підтримувати повсякденну виробничо-господарську діяльність. Закономірною є диференціація способів організаційного впливу за рівнями системи управління, оскільки вона відображає обсяг повноважень, якими володіють керівники певного рангу, юридичне становище певного рівня управління, специфіку управління, його функціональний зміст на певному щаблі управління.

Економічні методи управління персоналом засновані на використанні економічних інтересів людей. Вони носять непрямий характер управлінського впливу і включають в себе: економічне стимулювання людей; фінансування, оплата праці; кредитування; техніко-економічний аналіз та планування; капіталовкладення; ціноутворення; страхування; участь у прибутках та капіталі; встановлення матеріальних санкцій та заохочення.

Відомі як “метод пряника”, економічні методи базуються на використанні економічних стимулів, за допомогою яких здійснюється матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників.

На рівні держави інструментами економічного методу є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку. На рівні підприємств – це економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії.

Роль економічних методів управління персоналом посилюється в умовах ринкової системи господарювання. Визначення програми діяльності підприємства та завдань структурним підрозділам, забезпечення зростання прибутку підприємства за рахунок зниження собівартості продукції, матеріальне стимулювання працівників у відповідності з кількістю та якістю, здійснюються на основі техніко-економічного планування.

Базою соціально-психологічних методів управління є використання морального впливу (“методи переконання”) та соціального механізму управління (система взаємовідносин в колективі, соціальні потреби, інтереси особистості, групи тощо). За допомогою цих методів встановлюють статус співробітників та забезпечують ефективні комунікації в колективі, виявляють лідерів, знаходять рішення в конфліктних ситуаціях, обґрунтовано приймають кадрові рішення. Прикладами соціологічних методів можуть слугувати: анкетування, інтерв'ю, соціометрія, спостереження, співбесіда.

Психологічні методи є суворо індивідуалізованими, спрямованими на внутрішній світ людини та на конкретну особу працівника. До соціально-психологічних методів входять: соціально-психологічне планування та діагностика працівників і трудових колективів; формування колективів та груп; створення творчої атмосфери та гарного соціально-психологічного клімату; участь робітників в управлінні; встановлення соціальних норм поведінки, моральних санкцій та заохочень; задоволення культурних і духовних потреб працівників; розвиток ініціативи та відповідальності у працівників; мінімізація психологічних конфліктів, стресів; проведення психологічного відбору персоналу; психологічної адаптації нових працівників; розробка службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників; розвиток інтелектуальних та особистих якостей співробітників, рівня їх освіти; формування корпоративної культури на основі норм поведінки ідеальних співробітників.

У науковій праці “Актуальні проблеми державного управління” Ю.Г. Одегов класифікує методи управління персоналом організації за ознаками, відповідно до певних критеріїв класифікації (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Методи управління персоналом підприємства

Критерій класифікації	Склад методів за ознакою
1. Зміст	Планування, аналіз, діяльність по управлінню кадрами
2. Характер впливу	Прямий, непрямий, безпосередній вплив
3. Масштаб використання	Загальні і специфічні
4. Джерело управлінської дії	Централізований і децентралізований вплив
5. Рівень органу державної влади	Центральний, регіональний, місцевий рівень, рівень структурного підрозділу (управління, відділ)
6. Термін дії	Довгострокові, середньострокові, оперативні
7. Тип впливу	Прямий вплив (указ, постанова, наказ, розпорядження, інструкція; вплив, що здійснюється шляхом постановки завдань)
8. Засіб вироблення впливу	Одноосібні, колективні
9. Організаційні особливості впливу	Профілактичні, попереджуючі, стимулюючі

Пашківський В. у праці “Системи атестації персоналу” описав ще й інші методи оцінки персоналу: анкетування, описовий метод оцінки, класифікації, парне порівняння, заданого розподілу, оцінки за визначальною ситуацією, рейтингових поведінкових установок, заснований на використанні “визначальних ситуацій”, анкет і порівняльних анкет, інтерв’ю, тестування, комітетів, ділових ігор, оцінки досягнення цілей, оцінки на основі моделей компетентності тощо.

До методів оцінки персоналу підприємств слід віднести: метод стандартних оцінок, метод анкет та порівняльних анкет, метод вимушеного вибору, описовий метод, метод вирішальної ситуації, метод шкали нагляду за поведінкою, метод шкали рейтингів поведінкових настанов, метод комітетів, метод незалежних ідей, метод інтерв’ю оцінки, метод моделювання ситуації, метод групових дискусій, метод інтерв’ювання.

Усі методи оцінки можна розділити на методи індивідуальної оцінки працівників, які засновані на дослідженні індивідуальних якостей працівника, і методи групової оцінки, які засновані на порівнянні ефективності працівників усередині.

Доповнюючи один одного залежно від конкретної ситуації та групи людей, всі представлені методи використовуються не відокремлено, а комплексно.

В економічній літературі немає одностайності щодо формулювання єдиних принципів, які б враховували внутрішню побудову організації та її функціонування як ринкового інституту, хоча їх визначення та розробка посідають чільне місце серед досліджень багатьох українських та зарубіжних авторів, таких як Г.Р. Латфуллін, А.В. Райченко [73], Дж.К. Лафта [55], М.М. Мартиненко [51], В.Е. Мащенко [53], А.В. Шегда [86], В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід, Ф.І. Хміль [84], Ф. Хесселбейн, М. Голдсміт, Р. Бекхерд [93]. Система принципів повинна мати спроможність діалектичного розвитку, постійно перевірятися і доводитися практикою. Тому важливою проблемою є визначення та класифікація загальних і специфічних принципів управління корпораціями як соціально-економічними організаціями з одного боку, так і ринковими інститутами – з іншого.

Результатом невизначеності може стати формулювання дослідниками окремих специфічних законів у вигляді принципів, а принципів – як законів [21, 59]. На думку А.А. Беляєва та Е.М. Ко-

проткова принципи відрізняються від законів своїм ґносеологічним походженням [7]. За своєю сутністю закони відображають стійкі, повторювані зв'язки і відносини, що відбуваються в природних і суспільних явищах. Про принципи можна сказати, що вони носять характер оптимальних правил, норм, що сформульовані людьми у конкретній сфері застосування. Як зазначає В.І. Кнорринг, принципи управління об'єктивні, тобто пізнаються через складну систему суб'єктно-об'єктних відносин, але вони не є абсолютною істиною, а є тільки інструментом впливу на керовану систему.

Наявність інституціональних рамок (факторів і умов заданих априорі) та відносин виробництва і обміну між ринковими агентами обумовлює об'єктивність принципів управління. В інституціональній теорії під інститутами розуміють сукупність соціально-економічних правил (норм, форм, інструментів), які діють в певних історичних умовах, і над якими індивіди або групи індивідів в основному не власні [49]. Під впливом значних змін у інституціональному середовищі інститути починають відігравати роль механізмів – регуляторів економічних відносин.

В інституціональному середовищі як економічно розвинутих країн, так і країн з перехідною економікою, створення ефективної організаційної структури управління вимагає розробки загальних міжнародних принципів, законодавчо закріплених та впроваджених



Рис. 1.8. Класифікація принципів формування організаційної структури управління підприємством

у практику, які б гарантували потенційним інвесторам надійність капіталовкладень та дозволили отримувати повну, ясну й об'єктивну картину про ефективність діяльності підприємств.

У межах організаційно-економічної системи, загальні принципи повинні складати науково-методологічний базис, на якому формуються, розвиваються та занепадають підприємства протягом свого життєвого циклу. Специфічні принципи мають поширення в конкретних соціально-економічних системах і залежать від особливостей конкретного типу підприємства, його організаційно-правової форми, характеру діяльності, галузі, технологій, історії, етапу життєвого циклу, обраної стратегії тощо. Для корпоративних підприємств слід формувати наступні принципи, які властиві тільки для такого управління (див. рис. 1.8).

Принцип мінімізації взаємодії частин системи управління підприємством формулюється в багатьох роботах, присвячених проблемі вдосконалення оргструктури управління підприємством [5, 69]. Варіанти його формулювання представлені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

**Варіанти формулювання принципу найменшої взаємодії
структурних одиниць системи управління**

Автор	Формулювання принципу найменшої взаємодії	Структуруючий елемент системи управління
Лагоша Б.О. [47]	Основний принцип виділення організаційних груп і підрозділів – максимальний ступінь пов'язаності структуруючих елементів (завдань), що входять у їхній склад	Управлінське завдання
Казарновський А.С. [39]	Мінімізація взаємодії підрозділів за допомогою об'єднання в одному підрозділі максимально зв'язаних між собою управлінських робіт	Управлінська робота
Євєнко Л.І. [31]	Максимальна взаємозалежність завдань, об'єднаних в одному підрозділі	Управлінське завдання
Базилевич Л.А. [5]	Максимальний ступінь зв'язаності вхідних до складу організаційних груп і підрозділів структуруючих елементів	Не визначений

На наш погляд, під оптимальною організаційною структурою управління слід розуміти ту, у якій дотримується принцип міні-

мінімізації взаємодії структурних одиниць, котрий сприяє радикальному вирішенню проблеми координації в управлінні і є основою її оптимальності. Однак, як і у випадку аналізу визначень функції управління, ми зіштовхуємося з різнобічністю поглядів у виборі структуроутворюючих елементів системи управління.

На цьому етапі дослідження принцип оптимальності оргструктури управління машинобудівним підприємством можна сформулювати у формі мінімізації взаємодії структурних одиниць (організаційних підрозділів і посадових позицій) системи управління через об'єднання в окремі підрозділи максимально пов'язаних між собою управлінських завдань.

Виконання вимоги мінімізації зовнішніх зв'язків, що є недостатньою умовою оптимальності оргструктури управління підприємства, обумовлюється тим, що даний принцип формулюється в рамках напряму вдосконалення оргструктури, заснованого на аналізі існуючої структури управління.

Цей напрям припускає тільки можливе перегрупування завдань, що вирішуються, між підрозділами, при цьому їхній набір вважається необхідним і достатнім для нормального функціонування системи управління.

Існує також низка принципів, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом: обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва; первинності функцій управління персоналом; оптимальності співвідношення; потенційних імітацій; економічності; прогресивності; перспективності; комплексності; оперативності; оптимальності; простоти; науковості; ієрархічності; автономності; узгодженості; стійкості; багатоаспектності; прозорості; комфортності.

Напрями розвитку системи управління персоналом визначають наступні принципи: концентрації; спеціалізації; рівнобіжності; адаптивності; спадкоємності; безперервності; ритмічності.

Слід детально розглянути суть кожного із трьох основних напрямів вдосконалення оргструктури підприємства, котрі виділяють залежно від способу використання знань про процеси управління на основі [39]:

- аналізу функцій управління;
- існуючої структури системи управління;
- раціоналізованої структури системи управління.

У літературі з питань удосконалення оргструктур, найбільше поширення отримала оцінка оргструктури управління підприємст-

вом на основі аналізу функцій управління [25, 42]. Функціональний підхід, що розглядає систему управління як комплекс виконуючих функцій, є основою для вироблення рішень у цьому випадку. Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) можна вважати основним методом оцінки організаційної структури, що оформилася в рамках цього напрямку [42, 69].

Як інструмент удосконалення системи управління підприємства, метод ФВА являє собою метод техніко-економічного дослідження функцій, спрямований на пошук шляхів удосконалення й резервів зниження витрат на управління на основі вибору економічних і ефективних способів здійснення функцій управління з метою підвищення ефективності виробництва і якості продукції. Функціональний підхід, який утворює його основу, доповнюється вартісним аналізом, що має на увазі визначення вартості кожної функції управління. Метою проведення ФВА системи управління підприємства є скорочення витрат на здійснення функцій управління при збереженні або підвищенні їхньої якості. На базі функціонального підходу та інших напрямів удосконалення оргструктури управління підприємством виникли також такі методи, як структурно-функціональний аналіз, що передбачає аналіз і проектування структури, функцій та зв'язків між елементами системи управління, та функціонально-цільовий аналіз, суть якого полягає в декомпозиції кінцевої мети функціонування системи управління до рівня управлінських робіт [69].

Хоча "функція управління" є ключовим поняттям при оцінці функціонування організаційної структури підприємства, однак, достатня кількість підходів до її визначення не сприяла виробленню єдиної думки про трактування й утримування цього поняття. Тому на сьогоднішній день можна з впевненістю говорити про те, що не виробленим залишається розуміння функції управління. Процес проектування систем управління значно ускладнюють різнобічні погляди в розумінні поняття функції управління.

Мінімізація робіт з координації діяльності підсистем системи управління є важливою умовою підвищення її ефективності. Для дотримання цієї вимоги повинен виконуватися принцип максимально можливої автономності (незалежності) підсистем. У багаторівневих системах управління цей принцип реалізується, якщо структуризація складної економічної системи зводиться до розбивки матеріально-речовинних елементів і органів управління на ієрархічно побудовані групи з максимально тісними зв'язками усередині груп

шляхом об'єднання елементів у групи, виходячи з їхнього найбільшого взаємозв'язку. Якщо між елементами вихідної системи існують тісні зв'язки, то їх треба включати в окремі підсистеми. В системі управління спеціалізація організаційних елементів зменшує потребу в координації, що за інших рівних умов приводить до підвищення ефективності функціонування системи [47].

Функціонування оргструктури підприємства на основі її раціоналізації припускає не тільки перегрупування існуючих завдань (робіт, процедур), але й аналіз доцільності їх виконання, зміну втримування, взаємозв'язків і форми. Можна виділити два підходи: упорядкування інформаційних потоків і аналіз системи цілей [39].

Упорядкування інформаційних потоків засноване на раціоналізації технології процесу управління й полягає в детальній регламентації управлінських процедур, удосконаленні форм документації, усуненні нераціональних шляхів руху документів, інформації, що дублюється тощо. Проектування нових раціональних процедур управління поєднується з розміщенням їхніх елементів у підрозділах, склад яких, як правило, не змінюється, але перелік і методи виконання робіт змінюються.

Цей напрям знайшов відображення у багатьох роботах. В одній із робіт В.Н. Федотова мінімізує кількість документообігу між підрозділами шляхом зміни маршрутів документів [80]. Мінімізація зв'язків підрозділів запропонована також у методичних розробках НДІ І.О. Гаврилова, який розглядає питання про таке формування процедур управління, при якому кількість операцій процедури перевищувала б кількість її зовнішніх зв'язків [18].

Серед досліджень сучасного періоду інтерес представляє робота В.С. Соловйова, у якій пропонується методика проектування інформаційного забезпечення системи управління. Її суть полягає у використанні системи матриць, що відображають взаємозв'язки як самих документів, так і показників, що містяться в них, і реквізитів [71]. Використання даного методу оптимізує документообіг, оскільки дозволяє скоротити або повністю виключити дублювання інформації, і тим самим істотно скоротити трудомісткість управлінської діяльності, підвищити ефективність управлінських зв'язків за рахунок оптимізації інформаційних і документальних потоків.

При дослідженні інформаційних потоків активно використовуються мережні, графові й матричні моделі [4], оперограми [71], органіграми [4], карти розподілу прав і відповідальності [56], системні специфікації [4].

Часто пропонується методика раціоналізації інформаційного забезпечення механізму управління інструментальним виробництвом через визначення кількісних, якісних і тимчасових характеристик потоків інформації [24]. Архіпова Н.І. пропонує методику аналізу управлінських відносин і інформаційних потоків, засновану на використанні структурної інформаційно-часової схеми, що дозволяє простежити рух інформації не тільки через логіко-функціональні зв'язки, але й за допомогою організаційних [4].

Таким чином, можна зробити висновок про те, що за умови, коли напрямок удосконалення оргструктури управління, що передбачає раціоналізацію інформаційних потоків, є окремим випадком реалізації принципу мінімізації взаємодії частин системи управління, то цей принцип спрямований на аналіз і оптимізацію інформаційних потоків, що циркулюють між підрозділами. З іншого боку, у рамках цього напрямку вищевказаний принцип одержує свій розвиток, оскільки передбачає не тільки перегрупування, але й зміну структури документообігу шляхом виключення дублюючої й нераціональної інформації. Тому стає можливим перетинання методології елементів даного підходу й раніше розглянутого напрямку вдосконалення оргструктури.

Аналіз системи цілей передбачає вироблення системи цілей організації (включаючи їх кількісне і якісне формулювання) і наступний аналіз оргструктури підприємства з погляду її відповідності системі цілей [56]. Тобто, при цьому підході процеси управління формуються на основі побудови структури цілей системи управління. Наочною графічною моделлю ієрархічного взаємозв'язку цілей систем у цілому й окремих її підсистемах є дерево цілей. Під деревом цілей розуміється сукупність цілей, що послідовно дробляться відповідно до зниження рівня підсистем [4].

На основі дерева цілей може бути побудована нова структура завдань, що не збігається з діючою. Перед проектуванням або ж удосконаленням організаційної структури управління спершу здійснюють структурування цілей. Тобто, підхід до вдосконалення оргструктури на основі побудови системи цілей може не розглядатися в якості окремого методологічного напрямку, адже його можливо інтегрувати у будь-яку методику вдосконалення.

Як свідчить аналіз основних напрямів удосконалення оргструктури, побудова комплексного критерію оптимізації можлива з урахуванням основних ідей всіх трьох напрямів (рис. 1.9).

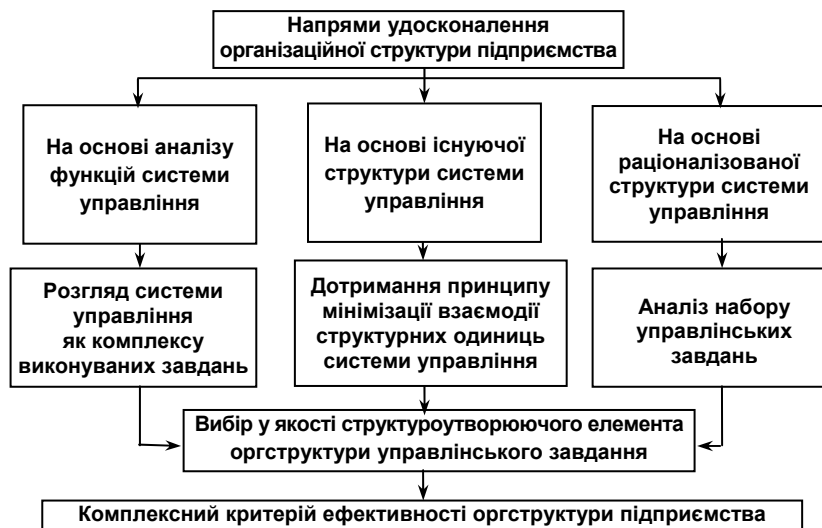


Рис. 1.9. Інтеграція наявних напрямів удосконалення оргструктури машинобудівного підприємства

У загальному випадку підходи до структуризації управлінської діяльності можна розбити на дві групи:

1. Підходи, засновані на поетапній декомпозиції управлінської діяльності.
2. Підходи, засновані на сполученні ознак структуризації управлінської діяльності.

Існує також аналітичний напрям удосконалення організаційної структури, який ґрунтується на виявленні зайвих функцій, процедур, операцій, трудових процесів (рис. 1.10).

Концепція організаційно-структурної розбудови підприємства в системі його управління полягає у створенні нової парадигми структуризації та розвитку господарського товариства за трьома взаємодіючими рівнями (інституціональним, акціонерним, міжособистісним), яким відповідають три блоки структур (владні, виконавчі, соціальні), що створюються і діють на основі регламентуючих норм (централізованих, акціонерних, договірних, індивідуальних) і відбивають баланс інтересів учасників трудових відносин та зацікавлених осіб щодо управління підприємством і ефективного використання об'єднаного капіталу.

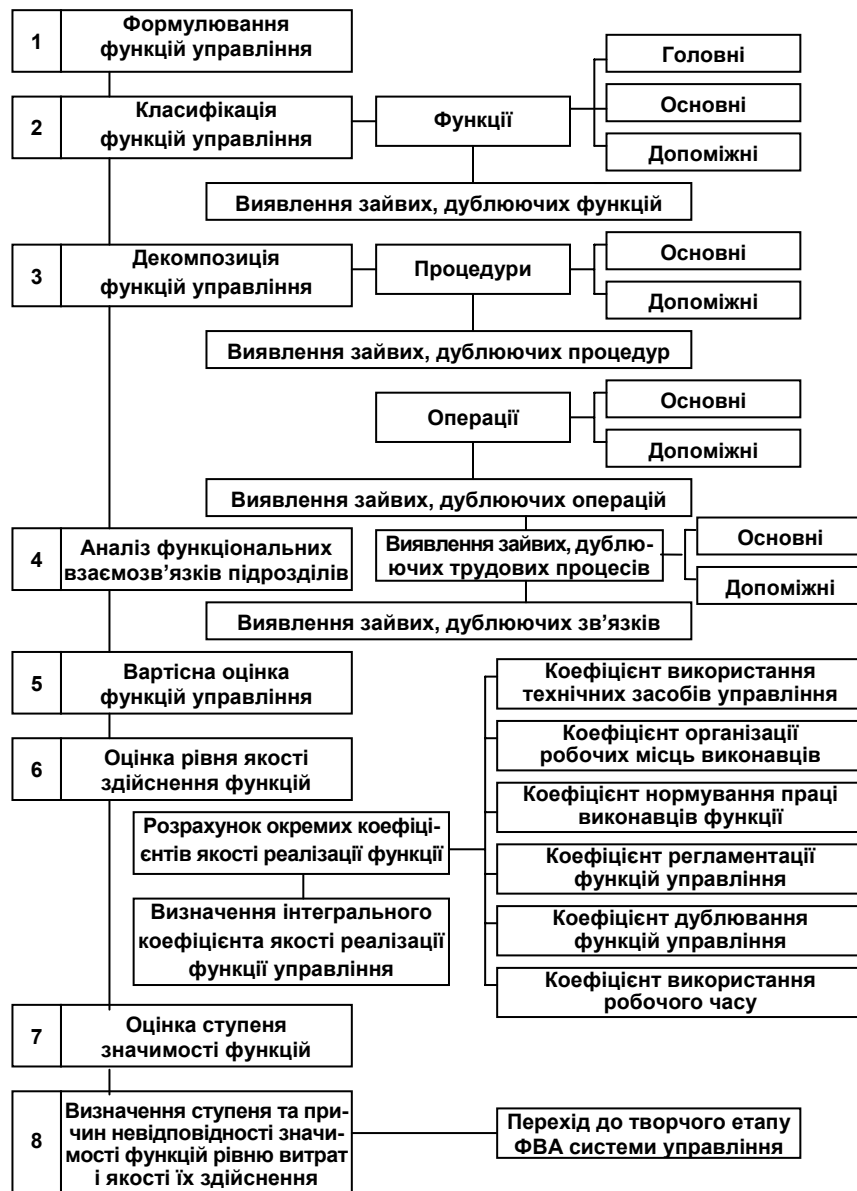


Рис. 1.10. Структурна схема реалізації аналітичного підходу ефективності системи управління підприємством

Парадигма – це модель, зразок, приклад, форма, структура проблеми, ідеї, позиції або системи поглядів [77]. Латфуллін Г.Р. та Радченко А.В. найбільш точно визначають дане поняття: “Парадигма – основна концепція, представлена моделлю основних понять, що лако-нічно відбиває найбільш істотні риси розглянутої області знань” [73].

Структурно поєднуючи різні елементи концепції, парадигма визначає методологічні, методичні, інструментальні функції, і, в свою чергу, відбиває суть, квінтесенцію обґрунтованої і сформульованої системи наукових поглядів. За своєю конструкцією парадигма є універсальною базою, єдиною основою, типовою моделлю побудови і застосування понятійного апарату, що описує загально-доступне розуміння співвідношення, на перший погляд, абсолютно не пов’язаних між собою явищ або подій. Залежно від того, чи буде використана практика в процесах побудови і формах викладу системи уявлень про досліджувану проблему, визначається ефективність побудови і застосування інструментарію зіставлення теорії і практики, що забезпечує перевірку правильності наукових поглядів і концепцій [59].

Конкретну, прагматичну роль парадигма покликана виконувати як універсальний інструмент відображення, представлення, обґрунтування й адаптації інноваційних ідей і підходів до процесів структуризації, умовам їхнього застосування. У цьому змісті вона здатна істотно уніфікувати, адаптувати й полегшити впровадження нововведень, обґрунтовано розкриваючи і представляючи сутність запропонованого підходу на зрозумілих, загальновизнаних прикладах і аналогіях.

Об’єктом організаційно-структурного механізму управління слід вважати підприємство, якому в умовах ринкової економіки властиві наступні ознаки: самостійна ініціативна діяльність, комерційний підхід, спрямованість на отримання прибутку, особиста економічна зацікавленість власників акцій, відповідальність за результати діяльності, господарський ризик.

Організаційна структуризація повинна враховувати інтереси різних груп учасників, так чи інакше пов’язаних із діяльністю промислового підприємства. Такими групами є:

- акціонери (власники) підприємства, які створюють і розвивають корпорацію;
- працівники, що забезпечують діяльність підприємства, виробництво і реалізацію продуктів і послуг;

- менеджери, які здійснюють управління поточною фінансово-господарською діяльністю підприємства;
- споживачі продукції підприємства, що віддають свої фінансові ресурси в обмін на запропонований продукт;
- постачальники, які надають підприємству матеріали та комплектуючі, очікуючи своєчасну оплату своєї продукції;
- ділові партнери, що знаходяться у формальних і неформальних ділових стосунках з підприємством і надають підприємству комерційні і некомерційні послуги й аналогічні послуги, що одержують із боку підприємства;
- громадськість, що формує соціальне, екологічне й етичне середовище функціонування підприємства;
- державні (муніципальні) інститути, що взаємодіють з підприємством в екологічній, правовій, економічній, соціальній сферах.

На формування і зміну будь-якого підприємства найбільш сильний вплив мають інтереси власників, робітників і клієнтів. За визначенням Г.С. Одинцової, ключовим елементом організаційної структури виступає двоїста пара: керівник – підлеглий. Учасники пари є носіями соціально-трудових відносин, а сама пара – сутнісною характеристикою структурної побудови організаційних відносин. Керуючись цим положенням, можна сформувати трикутник організаційних, економічних, соціальних, правових відносин: власники – управлінці – працівники. Тому поєднання інтересів цих трьох груп зацікавлених осіб є необхідною умовою при проектуванні сучасних організаційних структур.

Оскільки типова структура сучасного підприємства характеризується внутрішньою розчленованістю, диференціацією на відносно автономні й у той же час пов'язані між собою частини, перевагою структурної парадигми є представлення структури у вигляді багатьох пов'язаних між собою просторово і в часі пластів. Структури, які можна згрупувати між собою за ключовими функціональними ознаками, найчастіше класифікують на такі: власності, управління власністю, управління підприємством (адміністративна), організаційна, функціональна, штатна, фінансова, логістична, виробнича, маркетингова, комунікаційна, рольова, соціальна, громадська.

Основною функцією перших трьох структур є здійснення владних повноважень по визначенню місії, цілей, стратегії підприємства. Наступні сім структур здійснюють виконавчу функцію досягнення встановлених цілей у реалізації обраної стратегії. Останні чотири структури опосередковано впливають на виконання або не-

виконання стратегічних і тактичних цілей підприємства та на зміст самих цілей. Однак не можна недооцінювати цей вплив. Цілком природно, що саме стан соціальної, громадської, рольової структур і неформальних зв'язків визначають внутрішньоорганізаційні глибинні процеси, що протікають на підприємстві і здійснюють зворотний зв'язок у його стратегічному управлінні.

Предмет і метод структуризації управлінських функцій покладені в основу запропонованої концепції. Сукупність структур більшості промислових підприємств, які об'єднані за основною функцією, пов'язані певним типом відносин між структурними елементами й відрізняються особливою специфікою, що складає їхній різновид є предметом структуризації. Метод структуризації містить сукупність прийомів, норм, засобів впливу на структурні елементи визначеного об'єкту.

Згідно із запропонованою концепцією, структуру сучасного промислового підприємства можна визначити як декомпозицію організаційно-структурних формувань по управлінню власністю, підприємством та акціонерним соціумом відповідно інституційному, управлінському і міжособистісному рівням (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Складові парадигми формування організаційно-структурного механізму управління сучасним промисловим підприємством

Рівень відносин	Сутність відносин	Регламентуюча норма
Інституційний	Концепційні	Централізовані
Акціонерний	Організаційні	Внутрішньоорганізаційні
Міжособистісний	Людські	Індивідуальні

Нова концепція побудови організаційно-структурного механізму управління підприємством має ґрунтуватися на розгляді трьох основних блоків, що знаходяться у постійній взаємодії і взаємозалежності. Інституційний рівень представляє блок відносин, що спираються на владні структури і більш регламентуються централізованими нормами. Акціонерний рівень характеризує організаційні відносини у виконавчих структурах при внутрішньоорганізаційній і договірній регламентації. Соціальний рівень визначається людськими відносинами в організаційному соціумі і базується на індивідуальних формальних і неформальних нормах (табл. 1.9).

На початку процесу приватизації причиною того, що до складу органів правління переважно входили керівники, було прагнення

Таблиця 1.9

Характеристика запропонованої парадигми формування організаційно-структурного механізму управління промисловим підприємством

Параметр змін	Запропонована парадигма
1. Методи структуризації управління	Імперативний, диспозитивний, автономний
2. Принципи структуризації управління	Системні, організаційно-структурні, принципи акціонерного управління
3. Функції управління	Управління власністю, підприємством, соціумом
4. Рівні управління	Інституційний, акціонерний
5. Відносини	Власності, економічні, організаційні, людські
6. Правовий статус учасників управлінського процесу	Фізичні та юридичні особи
7. Основні учасники процесу управління підприємством	Акціонери, працівники, управлінці, партнери, громадськість, державні інститути
8. Регламентуючі норми управління	Централізовані, внутрішньоорганізаційні, індивідуальні
9. Межі управління	Визначаються зацікавленими сторонами
10. Вимоги до організаційних структур управління	Підпорядкованість інтересам власників акцій
11. Підхід до формування організаційних структур	Структурно-процесний, експертний
12. Механізми взаємодії структурних елементів	Правові, економічні, організаційні, соціальні, етичні
13. Джерело влади	Власність акцій
14. Ефективність управлінської структури	Баланс інтересів стратегічних учасників
15. Контроль	Законодавчий, ринковий, акціонерний, громадський
16. Координація	Зовнішні превентивні та внутрішні стимулюючі процедури координації
17. Конфлікти інтересів	Між власниками, управлінцями та робітниками
18. Соціум	Акціонери, працівники

адміністрації українських підприємств зберегти сформовану схему управління, тим самим нехтуючи змішаною моделлю, яка є найбільш прийнятною для формування структури управління промисловими підприємствами. Поєднання стратегічної посади голови правління акціонерного товариства і виконавчої посади генерального директора зосереджувало управлінські функції планування, організації, мотивації, координації і контролю на рівні однієї особи,

що погіршувало рівень управління на підприємствах. При цьому істотно не змінились організаційні структури та система підбору кадрів для нових задач (управління власністю, цінними паперами, кредитами). Наслідком такого способу організації управління стала втрата значної частки промислового, фінансового, соціального потенціалу великих підприємств.

Перший досвід формування керівних органів не привів до створення певних норм в управлінні підприємствами, адже подібне правління було безрезультатним для розвитку акціонерних товариств. Воно розглядалося як необхідна надбудова в управлінні акціонерним капіталом, без якої формально не можна було прийняти визначені рішення. В нових акціонерних товариствах правління формувалося, як правило, із засновників або їхніх представників, сприяючи, таким чином, злиттю понять володіння і управління [87].

У більшості сучасних досліджень проектування організаційної структури підприємств розглядається як довгостроковий процес, що складається із формування і постійного реформування структури із покроковим прийняттям рішень. За визначенням Д. Гібсона, Д. Іванцевича, Д. Доннелі, організаційне проектування – це прийняття управлінських рішень, що визначають структуру та процеси координації і контролю робіт в організації [22].

По суті метою організаційного проектування є структура, у межах якої працює організація. На думку А.Д. Цвіркуна, задача побудови організаційної структури – це “слабко структурована проблема”, що лише частково може бути формалізована, і вимагає для свого вирішення використання як формальних методів так і емпіричних досліджень [85]. Під проектуванням організаційних структур доцільно розуміти сукупність науково-практичних методів, що використовуються для розробки та удосконалення системи управління підприємством. Дані методи спрямовані на вибір найбільш раціональних організаційних структур управління в конкретних умовах господарювання для кожного суб’єкта підприємницької діяльності. Сучасний методичний апарат, який використовує теорія і практика управління для проектування й удосконалення організаційних структур, відрізняється розмаїтістю, фрагментарністю і різнобічністю, як у відношенні організаційних проблем, так і за специфікою методів, що застосовуються.

На рис. 1.11 наведено взаємозв’язок прав власності з визначенням компетенції керівних органів у моделі акціонерного управління.

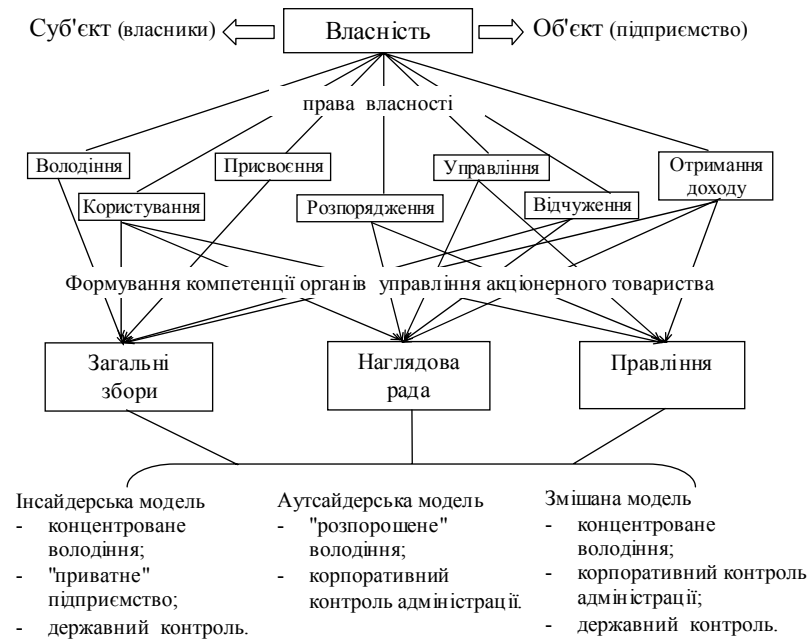


Рис. 1.11. Взаємозв'язок прав власності з компетенцією керівних органів у системі управління підприємством

Існують наступні етапи неформалізованої експертно-аналітичної процедури синтезу, які містять проектування сучасного організаційно-структурного механізму управління:

- 1) відповідно до прийнятої стратегії встановлюються цілі і завдання організації;
- 2) визначаються функції для виконання завдань;
- 3) поділ функцій на обов'язки і визначення їх характеристик (за ресурсами, термінами, вимогами до кваліфікації виконавців);
- 4) роботи групують за підрозділами і посадами;
- 5) за підрозділами визначають чисельність персоналу;
- 6) виходячи з об'єктивних вимог, призначають керівників робіт і підбирають виконавців;
- 7) відповідальність і повноваження делегують від керівників безпосереднім підлеглим;
- 8) ієрархічне делегування (призначення деяких підлеглих керівниками підрозділів) і обмеження "сфери контролю" керівників;

9) призначають штатних помічників керівників;

10) помічників перетворюють у штабних фахівців, з виділенням для них службовців і наділення їх відповідним статусом;

11) відбувається формування органів групового прийняття рішень (координаційних комітетів);

12) децентралізація – делегування повноважень з прийняття рішень, розпоряджень ресурсами на основі створення автономних відділень усередині підприємства.

Створення системи цілей підприємства і наступний аналіз організаційних структур з погляду їхньої відповідності даним цілям, є основою побудови концепції ефективного організаційно-структурного механізму управління сучасним підприємством. По можливості цілі повинні бути кількісно сформульовані, а протиріччя між ними ліквідуються шляхом встановлення пріоритетів. Реалізацію концепції доцільно розбити на кілька послідовних етапів:

1. Формування загальної структурної схеми апарату управління.

2. Розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними.

3. Розподіл і закріплення функцій прийняття рішень.

4. Розробка схеми координації.

5. Вибір раціонального розміру груп або структури управління.

6. Регламентація організаційної структури.

7. Формування груп проектного управління.

8. Вибір раціональної системи контролю і управління.

9. Формування вимог до виконавців і осіб, що приймають рішення в ланках структури. Вимоги включають дані про спеціалізацію, кваліфікацію, досвід персоналу.

Проектування структури управління підприємством є безперервним процесом. Заходи щодо удосконалення структури, оцінка переваг переходу на нову структуру і витрати на такий перехід необхідно час від часу застосовувати при постійній зміні об'єкту управління [83]. При цьому існує своєрідна залежність у використанні певних методик проектування від наступних факторів: типу вже існуючої структури; стійкості структури до змін в зовнішньому оточенні; необхідного ступеня адаптивності, гнучкості; кваліфікації розроблювачів; наявності необхідної інформації; часу, що приділяється на процес проектування організаційної структури підприємства. На сучасному етапі розвитку економіки трансформація організаційних структур підприємств має спрямованість від існуючих лінійно-функціональних до створених мережних і віртуальних структур, що

дозволяє зобразити модель структурної трансформації з властивими їй підходами реформування і проектування сучасних структур (рис. 1.12).

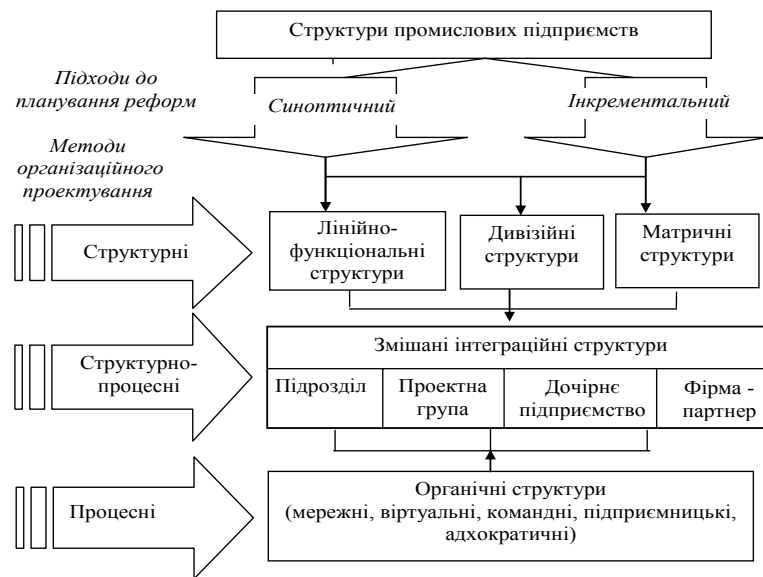


Рис. 1.12. Модель трансформації організаційних структур

Синоптична та інкрементальна стратегії управління дозволяють методологічно здійснити процес планування і реалізації структурних перетворень на підприємстві. Основою синоптичної стратегії є гіпотеза передбачуваності проблем реструктуризації, що обумовлює заздалегідь розроблені варіанти вирішення цих проблем. Інкрементальна стратегія передбачає виявлення і вирішення проблемних ситуацій у процесі здійснення реструктуризації за допомогою різноманітних механізмів адаптації.

Наявність повного спектру типів організаційних конфігурацій обумовлює необхідність застосування підходів до їх проектування. Для лінійно-функціональних, дивізійних і матричних структур ефективними є застосування структурних методів; для структур органічного типу (мережних, командних, підприємницьких, автократичних, віртуальних) сучасними технологіями проектування є процесні технології; для змішаних інтегрованих, розповсюджених у трансформаційній економіці, найбільш прийнятним є інструментарій комбінованого структурно-процесного підходу. З усіх механізмів реалізації страте-

гії найбільш інертною є структура, яка може сприяти стратегічному розвитку або гальмуванню його. Динаміка організаційної структури залежить від зміни стратегій підприємств, на які впливають зовнішні і внутрішні фактори. Як зауважує Ю.Б. Іванов, розробка адекватної організаційної структури, яка дозволяє забезпечити ефективну та скоординовану взаємодію усіх структурних підрозділів підприємства з реалізації конкурентних стратегій, займає особливе місце серед напрямів підвищення конкурентоспроможності організації [37].

Література

1. Алексеев Н.С. Эволюция систем управления предприятием / Н. С. Алексеев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 2. – С. 103–113.
2. Алексеев Н.С. Проектирование организаций “эпохи без закономерностей” / Н. С. Алексеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 41–51.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского [и др.]. – СПб. : Питер, 1999. – 414 с.
4. Исследование систем управления / Н. И. Архипова и др. – М. : ПРИОР, 2002. – С. 87–118.
5. Базилевич Л.А. Модели и методы рационализации и проектирования организационных систем управления : учебное пособие / Л. А. Базилевич, Д. В. Соколов, Л. К. Франева. – Л. : Изд-во ЛФЭИ, 1991. – 80 с.
6. Белоусов О. В. Особливості проектування організаційної структури управління великого промислового комплексу / О. В. Белоусов, О. Г. Грищенко // Менеджер : Вісник ДонДАУ. – 2004. – № 1. – С. 45–51.
7. Беляев А. А. Системология организации : учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков ; под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – С. 73.
8. Берсуцкий Я. Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели : монография / Я. Г. Берсуцкий, Н. Г. Лепа. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2001. – 235 с.
9. Информационные технологии подготовки управленческих решений / Я. Г. Берсуцкий и др. // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2001. – № 9 (43). – С. 23–28.
10. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов ; в 2 кн. Кн. 2. – М. : Экономика, 1989. – 350 с.
11. Бондарь Н. Л. Эффективное управление фирмой. Современная теория и практика / Н. Л. Бондарь, О. В. Васюхин. – СПб. : Питер, 1999. – 314 с.

12. Бородин В. Проектирование структуры инновационной научно-технической фирмы / В. Бородин // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1. – С. 98–103.
13. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер. с англ. ; под ред. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
14. Бритченко Г. И. Управление производством, принципы и системный подход / Г. И. Бритченко. – К. : Высшая школа, 1981. – С. 157–158.
15. Вейлл Питер. Искусство менеджмента / Питер Вейлл. – М. : Новости, 1993. – 221 с.
16. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 1999. – 528 с.
17. Владимирова И. Г. Организационные структуры управления компаниями / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 3. – С. 115–125.
18. Гаврилова И. А. Организационные системы и процедуры как основа системы управления производством / И. А. Гаврилова. – М. : Мысль, 1974. – С. 311.
19. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – 3-е изд., перераб. – М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. – 332 с.
20. Герасимчук В. Управление предприятием как социально-экономической системой: функциональный подход / В. Герасимчук // Экономика Украины. – 2003. – № 4. – С. 12–18.
21. Герчикова И. И. Менеджмент : учебник / И. И. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
22. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы : учебник / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Донелли ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
23. Гиль А. Организационные аспекты технологической модернизации в машиностроении / А. Гиль // Экономика Украины. – 2004. – № 9. – С. 80–82.
24. Гончаров В. Н. Эффективность производственной инфраструктуры предприятия (Научно-методические разработки) / В. Н. Гончаров, О. А. Бурбело, А. Н. Вавин. – Луганск : [б. и.], 1994. – 163 с.
25. Система адаптации и организация сборочного производства : монография / В. Н. Гончаров и др. – Луганск : Книжковий світ, 2002. – 136 с.
26. Горшкова Л. А. Оценка современного состояния анализа систем управления (на примере предприятий Нижегородской области) / Л. А. Горшкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – С. 66–72.
27. Грушенко В. И. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях экономического кризиса [Элект-

ронный ресурс] / В. И. Грушенко, Л. В. Фомченкова, В.Т. Халдеев. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/manag/arhiv/1999/1/4.html>.

28. Доронина М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Доронина. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 432 с.

29. Дудорин В. И. Моделирование в задачах управления производством / В. И. Дудорин. – М. : Статистика, 1980. – 232 с.

30. Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. / У. Дж. Дункан. – М. : Дело, 1996. – 272 с.

31. Евенко Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США (теория и практика формирования) / Л. И. Евенко. – М. : Наука, 1983. – 350 с.

32. Ерохин Д. В. К вопросу управления сопротивлением изменением системы управления промышленного предприятия / Д. В. Ерохин, Е. Н. Скляр // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 78–83.

33. Еськов А. Л. Совершенствование организационной структуры управления предприятием // Менеджер. Вісник ДонДАУ. – 2004. – № 1. – С. 51–58.

34. Заречнев А. Н. Особенности ОСУ производством и сбытом // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – № 1. – С. 78–83.

35. Иванов В. Л. Оценка эффективности совершенствования организационных структур управления предприятий / В. Л. Иванов, С. В. Бураков // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3–5 (40–42). – С. 47–49.

36. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений : монография. – Х. : РИО ХГЭУ, 1997. – с. 230.

37. Игнатьева А. В. Исследование систем управления : учебное пособие для вузов / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.

38. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – 6-е изд., стереотип. – Мн. : Новое знание, 2003. – 336 с.

39. Казарновский А. С. Организационное проектирование на предприятии: (игровой подход) / А. С. Казарновский. – К: Наукова думка, 1990. – 214 с.

40. Калихман С. Совершенствование системы управления предприятием / С. Калихман, Н. Хорькова // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 114–120.

41. Капитаненко А. А. Использование информационных технологий при проектировании организационной структуры промышленного предприятия / А. А. Капитаненко, Г. И. Курчеева // http://www.sibupk.nsk.su/New/05/sem/2002/docl/c1_12.htm.

42. Кибанов А. Я. Управление машиностроительным предприятием на основе ФСА / А. Я. Кибанов. – М. : Машиностроение, 1991. – 156 с.
43. Корінько М. Д. Аналіз і формування організаційних структур при диверсифікації / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 5. – С. 161–173.
44. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, С. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 1999. – 556 с.
45. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Л. : НУ “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2002 – С. 12.
46. Курочкин А. Принципы организационного проектирования предприятий / А. Курочкин // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 90–96.
47. Лагоша Б. А. Методы и модели совершенствования организационных структур / Б. А. Лагоша, В. Г. Шаркович, Т. Г. Дегтярева. – М. : Наука, 1988. – 188 с.
48. Ландик В. И. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения / В. И. Ландик. – К. : Наук. думка, 2003. – 364 с.
49. Лафта Дж. К. Менеджмент : учебник / Дж. К. Лафта. – М. : ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2002. – 264 с.
50. Макаров А. А. Методы и модели согласования иерархических решений / А. А. Макаров. – Новосибирск : Наука, 1979. – 237 с.
51. Мартыненко Н. М. Менеджмент фирмы / Н. М. Мартыненко. – К. : Леся, 1995. – 88 с.
52. Масленникова Н. Разработка структуры управления, обладающей потенциалом для изменений / Н. Масленникова // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 4. – С. 121–124.
53. Машенко В. Е. Системное корпоративное управление / В. Е. Машенко. – М. : Сирин, 2003. – 251 с.
54. Мельник М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М. В. Мельник. – М. : Финансы и статистика, 1990. – 136 с.
55. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
56. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
57. Молл Е. Г. Менеджмент. Организационное поведение : учебное пособие / Е. Г. Молл. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 160 с.
58. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія : навч. посібник / упоряд. І. О. Слепцов. – К. : Либідь, 1993. – 304 с.
59. О’Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О’Шоннеси. – М. : Пресс, 1999. – 296 с.

60. Петрукевич С. Н. Системный анализ как один из методов оценки организационной структуры предприятия / С. Н. Петрукевич // Менеджер: Вісник ДонДАУ. – 2003. – № 1. – С. 81–83.
61. Попов С. Эволюция организационных структур от линейной к дивизиональной / С. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 6. – С. 83–88.
62. Румянцева З. П. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 3 / З. П. Румянцева и др. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 205 с.
63. Рюэгг-Штюर्म Й. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? / Й. Рюэгг-Штюर्म, Л. Ахтенхаген // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 68–72.
64. Рюэгг-Штюर्म Й. Значение новых сетеобразных организационно-управленческих форм для динамизации / Й. Рюэгг-Штюर्म, М. Янг // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 106–111.
65. Садердинов А. А. Построение комплексных программно-технических проектов интегрированных систем организационного управления (обобщение теории и практики проектирования) / А. А. Садердинов, В. А. Трайнев. – М. : Маркетинг, 2001. – 287 с.
66. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки / К. Д. Скрипник и др. – М. : ПРИОР, 2000. – 192 с.
67. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К. : Наукова думка, 1999. – 496 с.
68. Смирнова В. Г. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 2 / В. Г. Смирнова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
69. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации : учебник / А. М. Смолкин. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 248 с.
70. Современные теории управления. Теории менеджмента на пороге XXI века : учебное пособие / под ред. В. Ю. Пашкуса. – СПб. : Сентябрь, 2002. – 272 с.
71. Соловьев В. С. Организационное проектирование систем управления : учебное пособие / В. С. Соловьев. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2002. – 136 с.
72. Тейлор Ф. Основы научного менеджмента / Ф. Тейлор. – М. : Прогресс, 1992. – 326 с.
73. Теория организации : учебник для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
74. Толкачева Е. В. Эволюция систем управления в контексте организационного развития бизнеса / Е. В. Толкачева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 21–23.

75. Тутунджян А. Управление децентрализацией на предприятии / А. Тутунджян // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 94–102.
76. Управление организацией / Г. Л. Азов и др. – М. : ИНФРА-М, 1998. – С. 111–130.
77. Управление организацией : энцикл. словарь / под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина – М. : ИНФРА-М, 2001. – 416 с.
78. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М. : Экономика, 1992. – 128 с.
79. Фатхутдинов Р. А. Организация производства : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 672 с.
80. Федотов В. Н. Методы управления машиностроительным предприятием (объединением) / В. Н. Федотов, Л. А. Базилевич. – Л. : Машиностроение, 1983. – 215 с.
81. Франчук В. И. Основы построения организационных систем / В. И. Франчук. – М. : Экономика, 1991. – 109 с.
82. Фролов С. С. Социология организаций : учебник / С. С. Фролов. – М. : Гардарики, 2001. – 384 с.
83. Хейнман С. Стратегия организационно-структурных решений / С. Хейнман // Вопросы экономики. – 1996. – № 5. – С. 106–114.
84. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 352 с.
85. Черноволенко И. Ф. Структура и эффективность информационных систем / И. Ф. Черноволенко. – Донецк : ДонНУ, 2001. – 118 с.
86. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2002. – 583 с.
87. Шеин В. И. Корпоративный менеджмент: опыт России и США / В. И. Шеин, А. В. Жуплев, А. А. Володин. – М. : Типография “НОВОСТИ”, 2000. – 280 с.
88. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
89. Школьная Е. Ю. Разработка принципов и этапов выполнения работ перехода на процессный метод управления при реструктуризации предприятий / Е. Ю. Школьная // Менеджер. – 2002. – № 1. – С. 75–80.
90. Янчевский В. О национальной управленческой концепции, качестве персонала и модели управления в начале XXI в. // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 4. – С. 39–41.
91. Lucey T. Management information systems. 7th edition – London : DP Publications Ltd, 1995. – 303 p.
92. Senior, Barbara. Organizational Change. – Pitman Publishing, London, 1997. – 322 p.
93. The Organization of the Future / Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997. – 398 p.



2.1. Суть і ключові поняття прибутковості підприємства

Визнання України державою із ринковою економікою підтверджує принциповий висновок про те, що в економіці України, практично в усіх її сферах переважно сформовано фундамент, акумульовано ринкові перетворення, які відкривають реальну перспективу динамічного зростання та якісного розвитку вітчизняної економіки. Змінюється характер поведінки суб'єктів господарювання, котрі дедалі більше орієнтуються на платоспроможний попит, кон'юнктуру ринку, збільшення прибутку.

Орієнтація промислових підприємств на прибутковість їх діяльності ставить вимоги до перегляду сутності вихідних понять, осмислення основних принципів та розробки підходів, що відповідають сучасним тенденціям економічного розвитку. Цілі і завдання нового етапу розвитку вітчизняної економіки, що має бути періодом глибоких якісних перетворень, надають актуальності питанням розгляду змісту прибутковості промислових підприємств, потребують розкриття сутності її сучасної парадигми.

У цьому контексті визначення парадигми, наведене професором М. Войнаренком: "Парадигма – концепція, тобто, цілісна логічно пов'язана система поглядів; ядро парадигми складається із вихідних понять, системи основних принципів та законів, а також імовірних гіпотез" [93, с. 700], є сенс розглянути через призму змін поглядів на прибутковість промислового підприємства і роль остан-

ньої в системі управління діяльністю суб'єктів господарювання.

Отже, ставиться за мету дослідити сутність та нові парадигмальні риси прибутковості промислового підприємства в умовах забезпечення ринкових перетворень, активізації підприємництва на основі інвестиційно-інноваційного розвитку.

Дослідження сутності прибутковості промислового підприємства показало, що в економічній теорії і практиці не існує однозначного трактування змісту та адекватної термінології щодо її визначення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика діючих підходів до трактування сутності прибутковості промислового підприємства та їх недоліки

Основний зміст прибутковості підприємства	Спрямованість щодо економічної діяльності підприємства	Джерело	Недоліки
1. Беззбитковість			
Прибутковість підприємства характеризується як його беззбитковість	Виявлення зусиль підприємства, докладених для отримання прибутку на основі встановлення беззбиткового рівня виробництва	[35, с. 64; 46, с. 299–303; 75, с. 6]	Зведення проблем прибутковості підприємства до досягнення ним беззбитковості
2. Рентабельність			
Прибутковість підприємства вважається рентабельністю, яка сприймається як рівень прибутковості, вимірюваний у відсотках	Проведення рейтингової оцінки ефективності сфер діяльності, вкладення капіталу, випуску продукції, параметральна характеристика факторного середовища формування прибутку	[66, с. 90; 67, с. 213; 87, с. 24–26]	Зведення категорії прибутковості до рівня показників оцінки результатів та ефективності господарської діяльності підприємства
3. Генерація прибутку			

Прибутковість як спроможність генерувати прибуток, вести рентабельну діяльність	Вимірювання рівня прибутковості системою коефіцієнтів рентабельності, найважливішим з яких є коефіцієнт рентабельності власного капіталу	[10, с. 519; 33, с. 452]	Ототожнення рівня прибутковості із системою коефіцієнтів рентабельності
---	--	--------------------------	---

Тут, на наш погляд, можна виділити три основних підходи. За першого підходу, умовно названого нами “беззбитковість”, прибутковість підприємства пропонується характеризувати за його беззбитковістю як параметром напруженості для отримання прибутку. Так, наприклад, І.В. Зятковський вважає, що “найбільш відомим підходом до розрахунку прибутковості в ринкових умовах є метод встановлення критичних співвідношень”, застосування якого дає змогу встановити зусилля підприємства, докладені для отримання прибутку і його основою є встановлення беззбиткового рівня виробництва [35, с. 64]. “Коли величина маржинального прибутку більша від величини умовно-постійних витрат, підприємство прибуткове, якщо менша, то збиткове”, вказують відомі вчені в галузі дослідження беззбитковості О.О. Орлов та Є.Г. Рясних [75, с. 6]. Відмічаючи важливість дослідження беззбитковості в процесі забезпечення прибутковості підприємства, вважаємо разом з тим значним обмеженням зводити останню проблему до першої з названих.

Другим, найбільш поширеним підходом, умовно названим нами як “рентабельність”, є той з них, за яким прибутковістю визнають рентабельність, наголошуючи, що остання є рівнем прибутковості, вимірюваним у відсотках, тобто відносним показником [66, с. 90; 67, с. 213]. У такому змісті поняття прибутковості часто поширюється на усі рівні управління: рентабельність означає прибутковість, або дохідність виробництва і реалізації всієї продукції (робіт, послуг) чи окремих її видів; дохідність підприємств, організацій, установ у цілому як суб’єктів господарської діяльності; прибутковість різних галузей економіки. За показниками рентабельності, що виражають відносну характеристику фінансових результатів діяльності господарюючих суб’єктів вважають доцільним проводити рейтингову оцінку ефективності сфер діяльності, вкладення капіталу, випуску продукції тощо; їх вважають параметричними характеристиками факторного середовища формування прибутку. Проте таке роз’яснення, на наш погляд, не розкриває глибинного змісту при-

бутковості і зводить цю категорію до рівня показників оцінки результатів та ефективності господарської діяльності підприємства.

За третім підходом, якому ми дали умовну назву “генерація прибутку”, прибутковість підприємства визначається як його спроможність отримувати прибуток і проводити прибуткову діяльність. У такому змісті найбільш широке визначення прибутковості підприємства наводить І.О. Бланк, який характеризує прибутковість як здатність підприємства генерувати прибуток і здійснювати рентабельну діяльність [10, с. 519]. Подібне визначення прибутковості наводять В.Г. Загородній та В.Г. Вознюк [33, с. 452]. Проте і таке трактування прибутковості є, на наш погляд, неповним, особливо з огляду на подані роз’яснення згаданими авторами щодо виміру рівню прибутковості системою коефіцієнтів рентабельності, найважливішим з яких є коефіцієнт рентабельності власного капіталу [10, с. 519].

Погоджуючись з тим, що прибутковість підприємства відображається шляхом використання певної системи показників, в складі яких є і показники рентабельності або, якщо ширше, – відносні показники прибутковості, слід зауважити, що існують докази необхідності сприйняття прибутковості як стану підприємства із відповідними характеристиками.

У цьому контексті вважаємо доцільним засвідчити, що відслідковується тенденція встановлення взаємозв’язків, взаємозалежності і взаємовпливу прибутковості підприємства із іншими характеристиками та оцінками його господарської діяльності [8, с. 460; 14, с. 119; 22, с. 47–54, 74; 21; 24, с. 17–18, 21; 50, с. 28; 72, с. 241–242; 92, с. 13; 100, с. 14–15, 17; 103; 104, с. 20, 203; 108, с. 74–75].

Так, Д. Хан вбачає глибинний взаємозв’язок ефективності, прибутковості та ліквідності підприємства у виміру прибутку та його компонентів в їх абсолютному значенні за періодами [108, с. 74–75]. Він наголошує, що різниця між надходженнями та виплатами тільки тоді являє собою прибуток підприємства, коли вона відноситься до так званого загального періоду його функціонування і лише до такого максимального періоду, строго кажучи, можна вести мову про показник прибутку. Чим коротший період, що розглядається, тим дужче можуть розрізнятися фактичні надходження та виплати (доходи та витрати) за періодами і як наслідок – сальдо платежів та балансовий результат. На кінець, в певний момент позитивна різниця між надходженнями та виплатами підприємства характеризує вже не прибуток, а його платоспроможність. Нама-

гання в будь-який момент підтримувати цю різницю позитивною Д. Хан називає потягом до ліквідності. У цьому, в свою чергу, втілюється принцип фінансової рівноваги, а зусилля її підтримання є особливим проявом тяжіння до безпеки або стабільності. Гарантію ліквідності Хан висуває як невідворотну монетарну мету підприємства.

Очевидно, що забезпечення, а точніше – гарантія ліквідності, фінансової рівноваги та стабільності є ознаками прибутковості діяльності підприємства. І, навпаки, визначальне місце в прибутковості підприємства посідає отримання ним прибутку. На це вказує Л.А. Бернштейн, відмічаючи наступне: “Хоча високоприбуткові підприємства на короткому відрізку часу можуть бути неліквідними через структуру своїх активів, прибутковість є головним джерелом ліквідності та кредитоспроможності в довгостроковому періоді” [8, с. 460].

У прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності вбачає О.О. Терещенко забезпечення життєдіяльності підприємства в довгостроковому періоді як стратегічної мети підприємства [99, с. 66].

К. Уолш уможливорює впорядкування даних для прийняття рішень у збалансованості базових понять бізнесу, таких, як прибуток, активи, зростання та рух коштів [104, с. 20, 203]. За його переконаннями, ці чотири змінні мають між собою численні взаємозв'язки, можуть бути певним чином збалансовані і саме на цій збалансованості ґрунтується корпоративна вартість компанії – найважливіший показник бізнесу і будь-яка диспропорція помітно впливає на діяльність компанії. Таким чином, збалансованість прибутку, активів, зростанням на основі руху коштів забезпечується життєздатність підприємства.

Досягнення успіху, як вважає А. Дайле, можливе лише на тому підприємстві, де розроблена та діє модель постановки та досягнення цілей, що включає три цільових сегменти: зростання, розвиток та прибуток, які будуть збалансовані в довгостроковій перспективі. Наявність трьох сегментів постановки цілей (в протизвагу розгляду лише величини прибутку в якості мети підприємства) пояснюється тим, що прибуток може бути отримано, якщо є зростання, забезпечується певний обсяг випуску продукції та пропонуються інновації. Можна згодитися з пропозицією згаданого автора щодо доцільності розмежування двох цільових сегментів, якими є зростання та розвиток: зростання означає збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції, в той час, як розвиток вказує на нові розробки продукції, форми обслуговування, нові ринки та канали збуту, тех-

нології, організаційні структури та процедури управління. Розвиток підприємства асоціюється із його інвестиційно-інноваційною діяльністю, в той час, як зростання переважно базується на досягнутому рівні розвитку підприємства.

Як вказує ряд авторів, термін “стійкий” тотожний поняттю “сталий” і має на увазі “такий, що довго зберігає і виявляє свої властивості, не піддається руйнуванню; для якого характерні стабільність, постійність...”. Термін “розвиток” тлумачиться як “процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого” [68, с. 287]. Отже, сталий розвиток – це постійний, стабільний процес, за яким відбувається перехід від одного якісного стану об’єкта до вищого.

Логічним є передбачення, що застосування терміну “розвиток”, а не “зростання” пояснюється тим, що існує “межа зростання” та немає меж для “розвитку”. Адже під зростанням розуміють кількісне збільшення об’єкту чи показника, що, безумовно має свої межі, а розвиток охоплює ще й інші складові – якість процесу чи об’єкту, його рейтинг тощо, тобто те, що не має певної межі. Отже, під стійкістю розвитку розуміють не сталу величину, а процес, який є безмежним. Проте важко згодитися з ототожненням понять “стійкість” та “сталий розвиток” за висловлюванням окремих авторів, що атрибутом сучасної економіки, окремої сфери діяльності, конкретного підприємства є їх “стійкість” або “сталий розвиток” [68, с. 287]. Звичайно, фінансова діяльність підприємств повинна керуватись у своєму розвитку принципами стійкості, проте останню, на наш погляд, слід сприймати саме як стабільність, за якої не завжди мають місце якісні зміни.

Серед економістів набуває все більшої популярності точка зору, в межах якої глобальною стратегічною ціллю підприємства є збереження підприємства та його стійке функціонування. Слід згодитися з доказами Б. Колласа [50, с. 28], А. Ігнат’євої [40, с. 59] щодо привабливості такої мети, яка: не має обмежень у часі; передбачає рентабельну роботу підприємства, але не вимагає максимізації прибутку; завбачає розвиток підприємства, оскільки висновком однієї з системних закономірностей є те, що в нестабільному середовищі система може вижити тільки розвиваючись.

Сприймаючи прибутковість підприємства як здатність генерувати прибуток і здійснювати рентабельну діяльність, слід доповнити її характеристиками щодо забезпечення платоспроможності,

стабільності зростання і розвитку.

Поясненням цьому може бути, зокрема, перцепція в ринкових умовах кожного промислового підприємства як відкритої соціально-технічної системи, пов'язаної певними відносинами із зовнішнім середовищем. Тому підприємство має своєчасно визначати майбутні науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-політичні та інші види впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища і приймати відповідні управлінські рішення. Саме тоді, як вказує С. Бріггем, “прибутковість є загальним результатом поєднання засобів проведення курсу компанії і відповідних рішень” [14, с. 119].

Кожне підприємство володіє певним потенціалом [75, с. 408] і система управління ними повинна забезпечувати умови найбільш ефективного його використання та послідовного зростання [20; 63, с. 84–101; 63, с. 98–110; 112].

У найбільш широкому розумінні, потенціал – це життєздатність підприємства і можливість отримання прибутку в подальшому. Як вказують Р. Манн та Е. Майер, там, де сьогодні немає потенціалу, завтра не буде прибутку, а там, де сьогодні потенціал збільшується, завтра будуть покращуватися показники господарської діяльності [61, с. 154]. Таким чином, за думкою згадуваних авторів, для успішного функціонування кожне підприємство має не лише забезпечувати отримання прибутку, але й одночасно виконувати щонайменше дві основні функції: достачати платоспроможність за рахунок ефективної поточної діяльності і підвищувати потенціал за рахунок оновлення технології, виробничих потужностей, продукції, тобто розвивати підприємство.

Для одночасного виконання вказаних функцій необхідно дотримуватися балансу ресурсів, що використовуються, так як, зокрема, надмірна активізація розвитку підприємства вимагає великих інвестиційних витрат і поточна діяльність не в змозі забезпечити необхідну платоспроможність в короткотерміновому періоді. У результаті ростуть зобов'язання підприємства, порушуються розумні пропорції між ними та власним капіталом і підприємство попадає в кризовий стан.

Саме тому одним із видів фінансової кризи промислового підприємства вважають кризу прибутковості [107, с. 14–18], яка полягає в тому, що перманентні збитки применшують власний капітал і це призводить до незадовільної структури балансу. Між видами кризи існують тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна

криза спричиняє кризу прибутковості, а остання призводить до втрати ліквідності.

Виходячи із проведеного дослідження сучасної концепції прибутковості підприємства, нами запропоновано її визначення. “Прибутковість підприємства – це стан підприємства, що вказує на здатність генерувати прибуток, здійснювати рентабельну діяльність, забезпечувати платоспроможність, зростання та сталий розвиток”.

Відмітимо, що прибутковість як стан підприємства, має два “полюси” прояву: позитивний та негативний, тобто прибутковість та збитковість. Основою такого прояву є результат господарської діяльності – позитивний та негативний. Проте можливий і третій стан прибутковості – беззбитковість, якому відповідає відсутність як прибутку, так і збитку. Розкриття механізму управління прибутковістю промислового підприємства (УППП) як відповідним станом підприємства досліджується в наступних розділах.

Слід вказати на те, що в науковій літературі відслідковується безпосередній зв’язок прибутковості з ефективністю. Так, у [11, с. 226] засвідчено, що показники прибутковості характеризують ефективність використання всіх видів ресурсів, які забезпечили одержання певного валового доходу. Як стверджують А.Д. Шеремет та Е.В. Негашев, ефективність господарської діяльності вимірюється за одним із двох способів, які відображають результативність роботи підприємства відносно чи то величини авансованих ресурсів, чи то їх споживання у процесі виробництва [119, с. 98]. І хоча відмічається, що ці показники характеризують рівень ділової активності підприємства, можна, виходячи з їх змісту, із впевненістю сказати, що це – показники прибутковості підприємства.

Електронний бізнес спричинив появу нової складової оцінки результатів фінансової діяльності підприємства. З’явився термін “інформаційна прибутковість”, як здатність підприємства оптимально та систематично використовувати інформацію для досягнення стратегічних цілей. Вона є способом об’єднання навиків підприємства з перевагами, які дають електронні форми обміну [96, с. 76; 129].

Розглядаючи проблему в цілому, вивчаючи досвід діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств та розробки вчених [61, с. 153–155], можна прийти до висновку про наявність трьох етапів визнання прибутковості відповідно до її мети та призначення для забезпечення розвитку підприємств (табл. 2.2).

Отже, однією із сучасних рис парадигми прибутковості промислового підприємства можна вважати потребу встановлення взаємо-

зв'язку та збалансованості показників, що її характеризують, із оцінками інших сторін фінансово-майнового стану та діяльності підприємства.

Привертаємо увагу до вирішального впливу на прибутковість підприємства його конкурентної позиції. Такий висновок можна зробити на основі вивчення літературних джерел з теорії та практики конкуренції.

Таблиця 2.2

Еволюція критеріальних підходів до визначення місця прибутковості в розвитку діяльності промислових підприємств

Період використання	Критеріальний підхід до визначення прибутковості	Мета дослідження прибутковості
Перший етап		
До 1950-х років	Кінцевий результат підприємництва – балансовий прибуток	Визначення рівня успішності завершення звітного періоду, ступеню прогресу у порівнянні до попереднього періоду
Другий етап		
1950–2000 роки	Величина і структура доданої вартості	Управління результатами діяльності підприємства за впливом на фактори, що їх формують
Третій етап		
Сучасні підходи та перспективи	Наявність, збереження та примноження потенціалу підприємства як можливості забезпечення прибутковості в майбутньому	Більш досконале прогнозування розвитку підприємства, створення важелів управління потенціалом, шляхів його збільшення, передбачення ходу подій, прийняття і проведення рішень в житті

Класичними роботами з аналізу конкуренції в бізнесі вважаються роботи М. Портера, при вивченні яких основна увага дослідників звернена на його твердження про суть конкуренції, яка в будь-якій сфері економіки характеризується взаємодією п'яти основних сил; саме останні докладно вивчаються ними. В нашому ж дослідженні вважаємо доцільним обмежитися лише коротким описом цієї схеми, даною М. Портером, звернувши увагу не стільки на характеристики сил конкуренції, скільки на їх вплив на прибутковість підприємства.

“Значення кожної з п'яти сил змінюється від бізнесу до бізнесу й у кінцевому рахунку визначає його прибутковість. У тих випадках, коли дії цих сил складаються сприятливо, то численні

конкуренти можуть одержувати високі прибутки від вкладеного капіталу. У бізнесі, де одна чи кілька сил діють несприятливо... далеко не усім фірмам вдається довго зберігати високі прибутки.

П'ять сил конкуренції визначають прибутковість бізнесу тому, що вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, що їм доводиться нести, і на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати в цій галузі" [81, с. 78].

Посилення конкуренції знижує загальний рівень прибутковості, тому що кожне підприємство-конкурент повинне здійснити відповідні додаткові витрати для збереження та посилення своєї конкурентної позиції [117].

Багато вчених визнають наявність потенціалу прибутковості підприємства та вказують на чинники впливу на нього. Так, І. Ансофф оптимізацію потенціалу прибутковості встановлює в якості мети організації підприємницького типу поведінки, а шляхи її досягнення, як він вважає, визначаються взаємодією можливостей отримання прибутку та атрибутів управління [4, с. 237]. За теоремою Міллера–Модільяні вартість підприємства за задіяного рівня ризику визначається лише його потенційною прибутковістю і не залежить від структури капіталу та джерел його фінансування [130, с. 261–297]. В.О. Василенко та Т.І. Ткаченко вбачають зниження потенціалу прибутковості бізнесу у загрозі появи нових конкурентів і продуктів-замінників [15, с. 25]. Разом з тим, питання окреслення категорії потенціалу прибутковості підприємства та методів його оцінки залишаються недослідженими.

Основою категорійного означення поняття потенціалу прибутковості підприємства має бути, на нашу думку, економічний зміст терміну "потенціал підприємства", який у етимологічному значенні походить від латинського слова "potentia" й означає сукупність наявних засобів, приховані можливості, які в господарській практиці можуть стати реальністю [29, с. 334].

У розвитку сучасних бачень потенціалу на рівні підприємства ученими виділяються три напрями. Представники першого з них стверджують, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів. Друга група авторів репрезентує потенціал як систему матеріальних та трудових факторів, що забезпечують досягнення мети виробництва. Учені третього напрямку розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання, а тому потенціал, на їхню думку, – це цілісне уявлення

про єдність структури і функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку.

Заслужують на увагу висновки вчених про те, що потенціал, який об'єднує в собі просторові і часові характеристики, концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин: відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення, що зумовлюють можливість до функціонування та розвитку; характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей, чим забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих перспектив; орієнтується на розвиток – будучи єдністю стійкого і мінливого станів, потенціал містить елементи майбутнього розвитку.

З орієнтацією на такий підхід, на наш погляд, можна вирізнити та охарактеризувати потенціал прибутковості підприємства. Основний зміст поняття “потенціал прибутковості підприємства”, на наш погляд, полягає в інтегральному відображенні поточних і майбутніх можливостей підприємства генерувати прибуток, здійснювати рентабельну діяльність та забезпечувати платоспроможність в процесі трансформації вхідних ресурсів в економічні блага за допомогою притаманних персоналу підприємства підприємницьких здібностей, досягаючи при цьому зростання та розвитку підприємства.

Як показали авторські дослідження, потенціал прибутковості – це складна, динамічна, поліструктурна підсистема потенціалу підприємства, якій притаманні характерні риси та закономірності розвитку [110].

Отже, наявність потенціалу прибутковості підприємства та прямого впливу конкуренції на його прибутковість є сучасними парадигмальними ознаками останньої.

Для забезпечення прибутковості має важливе значення використання стратегічних моделей розвитку підприємства, які ґрунтуються на встановленні стадії життєвого циклу, що містить імпульс розвитку, тому коротко охарактеризуємо наші підходи та бачення.

Підходи до опису життєвого циклу підприємства (ЖЦП) можна класифікувати щонайменше за трьома ознаками:

- траєкторіями розвитку підприємства;
- переліком та назвами фаз ЖЦП;
- показниками, що їх характеризують.

За двома із перших ознак нами виділено три варіанти представлення ЖЦП:

– як прямої лінії із відповідною послідовністю етапів розвитку. Так, у роботі Забеліна П.В. виділено п'ять фаз розвитку

компанії, а крива життєвого циклу компанії пов'язана з її віком і розмірами [32, с. 60];

– у вигляді моделі у просторі за різними варіантами: проекція спіралі розвитку на шкалу якості управління, площина певної конфігурації тощо;

– інтерпретаціями ламаних чи округлених ліній, найвищі точки яких відповідають найбільш сприятливій стадії розвитку підприємства.

Останній варіант є найбільш поширеним, а кількість виділених стадій ЖЦП, їх назви та оціночні показники при цьому досить різноманітні.

Так, в роботі А. Адідеса запропоновано 10 основних та 5 додаткових стадій ЖЦП, із відповідною назвою “зародження”, “дитинство”, “зрілість” тощо [1]. Оцінку фаз ЖЦП здійснено в залежності від зміни організаційної структури, а тому вони скоріше характеризують організаційний розвиток підприємства. У моделі зростання бізнесу, сформованій Д. Черчиллем, Р. Льюїсом [32, с. 36], виділено п'ять сходинок ЖЦП: заснування, успіх–свобода, успіх–зростання, зліт і зрілість ресурсів. Однак модель демонструє зміну в часі не стану підприємства, а компонентів менеджменту: стратегії, формальних систем і стилю управління, організаційної структури. О.І. Пушкар висуває модель розвитку підприємства, де траєкторія може мати різні види у залежності від антикризової стратегії [83].

Найбільш визнаним є представлення життєвого циклу за стадіями зародження, зростання, зрілості та спаду з їх відповідною деталізацією. Так, З.Е. Шершньова урізноманітнює перелік стадій ЖЦП, виокремивши окремі фази зрілості [120, с. 249]. Такі ж етапи виділяють А.П. Градов [122, с. 107], В.Н. Гавва і Е.А. Божко [20, с. 32–35] при дослідженні життєвого циклу конкурентної переваги фірми.

Щодо показників, які характеризують фази ЖЦП, має місце використання об'ємних, вартісних або експертних показників за окремими аспектами виробничо-господарської діяльності та ефективності функціонування підприємства. Так, дозволяє визначити інтенсивний чи екстенсивний шлях його розвитку оцінка А. Большаковим в системі координат “ефект–ресурсне забезпечення” [12, с. 151]. З.Е. Шершньова пропонує оцінювати фази життєвого циклу підприємства за допомогою показників ефективності діяльності, але при цьому не вказує їх конкретного переліку [120, с. 249]. Важливим є те, що у точках прийняття рішення за ЖЦП існує можливість визначення подальшої долі підприємства: його розвиток, стабілізація або скорочення, що відповідним чином відзначається на

прибутковості підприємства.

Крім того, в ринкових умовах усім суб'єктам економіки характерна циклічність, яка у розвитку підприємства обумовлена дією як чинників зовнішнього середовища, так і внутрішніх чинників [2, с. 5–7; 105, с. 679]. Динаміка зміни зовнішніх чинників може відчутно впливати на прибутковість підприємства, в той час, як останнє не в змозі на них подіяти, але зуміє відслідковувати такі зміни і корегувати свою діяльність. Внутрішні чинники, що впливають на циклічність прибутковості, відносяться до таких, що підлягають управлінню зі сторони підприємства. Необхідність дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища формування прибутковості, орієнтація на циклічність та стадії ЖЦП можна визнавати рисами сучасної парадигми прибутковості підприємства.

Сьогодні, коли у світі глобально використовуються новітні технології, на зміну прямолінійному традиційному мисленню при вирішенні економічних проблем приходять системне біокібернетичне мислення [61, с. 161–163]. Його основою є комбінований системний підхід до постановки і вирішення економічних проблем у поєднанні економічних, соціально-політичних, екологічних факторів та цільової орієнтації, а врахування сукупності усіх явищ приводить до збільшення прибутку. Відмінність форм мислення поширимо і на встановлення сутності прибутковості промислових підприємств (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Відмінність форм мислення для встановлення
сутності прибутковості промислових підприємств**

Системне біокібернетичне мислення	Прямолінійне традиційне мислення
Комбінований системний підхід з врахуванням поєднання економічних, соціально-політичних і економічних факторів	Ізольований розгляд окремих чинників і фаз процесу виробництва
Орієнтація на принцип рівноваги, послідовне узгодження задач для забезпечення довгострокової прибутковості підприємства	Перевага короткострокових економічних цілей у вигляді досягнення окремих показників рентабельності
Доповнення діючих балансів підприємства (бухгалтерського, податкового) стратегічним, енергетичним балансами і балансом оточуючого середовища	Доповнення балансу підприємства балансом, розрахованим для оподаткування
Оптимізація прибутку для капіталу та людини	Максимізація прибутку в першу чергу для капіталу та держави

Біокібернетичне мислення при вирішенні проблем активізації та зростання підприємництва можна вважати однією із нових сучасних парадигмальних ознак прибутковості підприємства, що передбачає філософський підхід до осмислення економічних проблем. Проявом цього, зокрема, є визнання філософії доходності, якою є орієнтація на ефективну роботу підприємства у відносно довгостроковій перспективі, спрямування мислення та дій на рентабельність [52, с. 8; 130].

На наш погляд, відповідно можна виділити філософію прибутковості, що означає: скерованість мислення та дій працівників підприємства на прибутковість; гармонійне поєднання орієнтації підприємства на клієнтів і на дохід шляхом безперервної оцінки клієнтів за критерієм прибутковості; розуміння контролю витрат та заходів щодо їх зниження як безперервного процесу; зв'язок системи стимулювання працівників з їх реальним вкладом в досягнення прибутковості; синхронізацію цілей підприємства та цілей особистостей; ріст вартості підприємства як один із способів досягнення мети підвищення прибутковості.

Нами встановлена подвійність у концепції прибутковості промислового підприємства, що проілюстровано на рис. 2.1, яка визначається метою і змістом управління прибутковістю і пояснюється орієнтацією відповідно на якісні чи кількісні параметри діяльності підприємства.

Адекватно відрізняється результат управління прибутковістю підприємства: за якісною орієнтацією досягається загальна мета його діяльності.

Вибір концепції прибутковості суб'єкта господарювання, на наш погляд, визначає підхід до побудови механізму управління прибутковістю промислового підприємства (УППП). Останній має формуватися за результатами управлінських дій і його основу складатиме оцінка управлінських рішень, які можуть залишатися в межах самого підприємства і оцінюватися в його рамках, локально, але можуть носити і більш загальний, інноваційно-інвестиційний характер. Перший підхід зовсім не означає, що він малозначимий, не здійснює суттєвого впливу на результати господарської діяльності підприємства і не заслуговує серйозного розгляду. Більш того, обґрунтовані управлінські рішення на цьому етапі – необхідний елемент загального вдосконалення діяльності підприємства. Проте критерій максимізації прибутку має в спеціальній літературі як багатьох

опонентів, так і багатьох прихильників [9, с. 3–15; 23; 39, с. 90–92; 52, с. 15–22; 64; 88; 121, с. 32–35; 123, с. 219–224; 124, с. 194–197].

Вважаємо, що наявність взаємозв'язків між прибутком, рентабельністю, платоспроможністю, розвитком та зростанням підприємства, які виявлені нами у процесі встановлення сучасної парадигми прибутковості підприємства, є ще одним доказом на користь розгляду проблеми в контексті оптимізації, а не максимізації показників.



Рис. 2.1. Подвійність концепції прибутковості промислового підприємства

Проведене дослідження сутності прибутковості за таких умов є концептуальною основою розробки механізму УППП для ефективної діяльності промислового підприємства.

2.2. Оцінка прибутковості промислового підприємства

Механізм УППП методологічно пов'язаний з визначенням належних критеріїв і формуванням відповідної системи показників та достовірного їх вимірювання. Орієнтуючись на сутність категорії критерію в економічних дослідженнях [28, с. 453], нами передбачається наступне розуміння змісту критерію прибутковості. Критерій прибутковості – це головна відмітна якісна ознака й визначальна міра вірогідності пізнання суті прибутковості підприємства, відповідно до якого здійснюється її кількісна оцінка. Правильно сформульований критерій має якнайповніше характеризувати суть прибутковості як економічної категорії і бути єдиним для всіх ланок господарської діяльності. Кількісна визначеність і зміст критерію втілюється в конкретних показниках прибутковості підприємства. Показники прибутковості, за нашим визначенням, – оцінка прибутковості підприємства, що характеризує її кількісну сторону. Критерій прибутковості – спрямованість виміру, що характеризує якісну сторону прибутковості.

Формуючи систему показників прибутковості підприємства, доцільно, як вважаємо, дотримуватися певних принципів, а саме: забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників прибутковості; відображення прибутковості використання всіх видів ресурсів; можливості застосування показників прибутковості в управлінні підприємства за видами його діяльності; виконання показниками прибутковості стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності діяльності.

Найбільш поширеною у вітчизняній економічній літературі є теза про те, що прибутковість підприємства вимірюється двома показниками – прибутком та рентабельністю. Мотивацією такого вимірювання, як вказує ряд авторів (С.Ф. Покропивний, Т.О. Приймак та ін.), є гіпотеза, що прибуток виражає абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних ресурсів, тому його слід доповнювати відносним показником – рентабельністю

[28, с. 443; 82, с. 109].

Використовуючи таке судження в якості основи, а саме – виділяючи в цілому абсолютні та відносні показники прибутковості підприємства, вважаємо, що їх зміст та склад потребує конкретизації, виходячи із запитів сучасного стану розвитку вітчизняної економіки, законодавчого поширення на вітчизняних підприємствах міжнародних норм формування економічної інформації, перш за все – у вигляді положень бухгалтерського обліку, та врахування зарубіжної теорії і практики оцінки показників прибутковості.

При цьому зауважимо, що, виходячи із наданого нами означення прибутковості підприємства до складу показників, за якими можна здійснити її комплексну оцінку, належать: показники прибутку, рентабельності, платоспроможності, стабільності, зростання та розвитку. Основну увагу у даному параграфі зосереджено на дослідженні абсолютних та відносних показників прибутковості, які в цілому відображають спроможність підприємства генерувати прибуток та здійснювати рентабельну діяльність, забезпечуючи піднесення підприємства.

З розвитком економічної теорії склад та зміст показників прибутковості підприємства постійно змінювався. Тому дослідження генезису, стану і напрямів розвитку категорії та виміру прибутковості є, на наш погляд, важливим моментом для вирішення питань її оцінки.

Прибутковість згадується ще Аристотелем, який писав, що прибуткового має бути більше, ніж неприбуткового, а доходні справи слід розподілити так, щоб не всі зразу наражати на ризик [60, с. 120].

Характерно, що до XX ст. для визначення прибутку використовувався термін “підприємницький дохід”, а поняття “прибуток” використовувалося в широкому значенні і у вузькому значенні [60, с. 95].

Позитивним етапом дослідження прибутковості слід вважати політичну економію А. Сміта [95] та Д. Рікардо [86]. Зокрема, А. Сміт навів подвійну трактовку прибутку: результату як праці робітника, так і функціонування капіталу. Величина прибутку на капітал визначалася його обсягом, вкладеним у справу [95, с. 85]. Д. Рікардо першим розмежував поняття прибутку і заробітної плати, зміни яких проходять у протилежному напрямі [86, с. 246].

Наступним кроком у розвитку теорії прибутковості було об-

ґрунтування Ж.Б. Сеєм незалежності прибутку від відсотку на капітал та започаткування теорії трьох факторів виробництва, що стверджує участь праці, землі і капіталу у створенні вартості [126, с. 478].

Багато вчених підтримують судження, що за економічною природою прибуток є перетвореною формою чистого доходу, а отже характеризує чистий дохід у тому вигляді, в якому той виступає на поверхні економічних явищ в умовах економічної відокремленості виробника [76, с. 205]. Відокремленість витрат виробника, які набувають форми собівартості, зумовлює відокремленість доходу, який набуває форми прибутку.

Разом з тим, аналізуючи історію економічної думки щодо прибутковості, можна виділити неодноразові спроби різних авторів знайти ідеальне визначення прибутку. Так, наприклад, французький економіст А. Бабо [5, с. 9], розглядаючи творчий підхід відомих діячів політичної економії до визначення поняття “прибуток”, відмічає, що усі автори сходяться на тому, що прибуток представляє собою різницю, відношення, залишок. Дослідники одностайно розглядають прибуток як “щось”, яке міститься у виручці від продажу, суттєва неузгодженість виникає при спробі встановити склад його компонентів.

Використовуючи ідеї Х. фон Тюннена і Л. Вальраса, Ф. Найтом [69, с. 12–28] було введено поняття “чистого прибутку”, свого роду “залишку із залишків”, з якого, поряд із витратами на купівлю товару, заробітну плату та іншими, вилучено винагороди керівництву компанії і премію за ризик.

Дослідження сучасних обґрунтувань щодо природи виникнення прибутку вказує на наявність різних точок зору до пояснення цієї категорії прибутковості:

- дохід, породжений існуванням монополії [9; 90, с. 225];
 - безумовний дохід від факторів виробництва (рента, заробітна плата, відсоток) [51; 90, с. 221; 103];
 - дохід від фактора підприємництва або зароблений завдяки ініціативі [5, с. 40; 10, с. 9];
 - плата за ризик і невизначеність [5, с. 52; 10, с. 10; 13; 90, с. 223];
 - тимчасовий дохід, який отримують від сміливих та непередбачених технічних нововведень [5, с. 42; 90, с. 222];
 - дохід при сприятливих обставинах [5, с. 67; 48, с. 8];
 - показник, отриманий внаслідок дії інфляції [5, с. 77; 48, с. 8].
- Згідно з дослідженнями американських вчених Є.С. Хенд-

ріксена та М.Ф. Ван Бреда неоднакові визначення прибутку обумовлені різними дефініціями його оцінки, яка ґрунтується на інформації про рух грошових коштів [109, с. 172].

В економічній літературі при визначенні природи та суті прибутку відрізняють бухгалтерський, економічний і нормальний прибуток, співвідношення яких виникає в процесі розподілу виручки від продажу [26; 27; 90, с. 245; 102, с. 257–259]. Об'єктом оподаткування послугове валовий прибуток, зміст якого відповідає податковому законодавству України [34].

Спроба узагальнити існуючі на сьогодні визначення прибутку вітчизняними та закордонними вченими вказує на їх різноманітність (табл. А.1, додаток А), яка, як нами вбачається, обумовлена багатогранністю і складністю цієї категорії. Тому є всі підстави вважати, що наведені визначення прибутку не виключають одне одного, а розкривають зміст цієї категорії з різних сторін.

Крім того, на наш погляд, наведені визначення орієнтовані у своїй більшості на розкриття прибутком сукупності економічних відносин, що, в цілому, виникають між підприємством та суб'єктами господарювання; керуючими організаціями, державними органами України та країн-партнерів; фінансовою системою у розрахунках за платежами до бюджету; структурними підрозділами для забезпечення технологічного процесу, комерційної діяльності та розвитку; працівниками тощо.

Проте більшість економістів при визначенні прибутку акцентують увагу на різницю між загальною сумою доходів і загальною сумою витрат підприємства, вказуючи його як кінцевий фінансовий результат господарської діяльності підприємства [26; 36; 44; 45; 54; 55; 77; 82; 123; 127].

Підводячи підсумок історичному та сутнісному розгляду формування абсолютних показників прибутковості, слід відмітити появу і розвиток низки показників, які взаємопов'язані між собою: дохід – додана вартість – прибуток. Домінує остання із категорій прибутковості – прибуток, який проявляється у різних формах, видах, значеннях, складі, функціях.

Важливим є те, що абсолютні показники прибутковості розглядаються як:

– підсумкові показники, що відображають результат фінансово-господарської діяльності підприємства як суб'єкта господарювання, передусім як виробнича категорія, що характеризує від-

носини, які складаються у процесі суспільного виробництва;

– об'єктивна економічна категорія, на формування якого впливають об'єктивні процеси, що відбуваються в суспільстві.

Подібна характеристика показників прибутковості необхідна для усвідомлення їх місця та значення на макро- та мікрорівнях управління виробничими та соціальними системами.

У той же час, для розробки механізму УППП, на наш погляд, слід опиратися на таке означення прибутку, що характеризує його як економічну категорію, вказує на сутність його формування на рівні підприємства та має достатнє інформаційне забезпечення в процесі управління.

Таким вимогам, на наше переконання, відповідає загально-визнане у міжнародній та вітчизняній теорії та практиці визначення прибутку (збитку), як основної категорійної ознаки прибутковості: прибуток – це сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати; збиток – це перевищення суми витрат над сумою доходу, для отримання якого були здійснені ці витрати [78, с. 10].

Суттєвими елементами характеристики сутності прибутку є:

– необхідність дотримання принципу нарахування та відповідності доходів і витрат, за яким для визначення прибутку слід порівнювати доходи звітного періоду лише з витратами, що були здійснені для отримання цих доходів; останні визначаються в момент їх виникнення, незалежно від дати надходження або сплати грошових коштів;

– визначення доходів, що формують прибуток, як збільшення економічних вигод у вигляді надходження економічних ресурсів або зменшення заборгованості підприємства, що призводить до зростання власного капіталу; а витрат – як зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що спричиняють зменшення власного капіталу [78, с. 3];

– критерії визнання доходів і витрат, якими є можливість достовірного встановлення їх оцінки та відповідно збільшення (зменшення) економічних вигод у вигляді надходження (вибуття) активів чи зменшення (збільшення) зобов'язань, що спричиняють збільшення (зменшення) власного капіталу за попередніх умов;

– орієнтація на економічну вигоду як потенційну можливість отримання підприємством грошових коштів від використання активів.

У контексті викладеного, авторське бачення сукупності абсолютних показників прибутковості підприємства наступне.

Ґрунтуючись на визначенні прибутку, як перевищенні до-

ходів над витратами, які здійснені для отримання цих доходів, та принципах філософії прибутковості можна стверджувати, що у сучасних умовах категорія “прибуток” є загальноекономічною категорією, яка характеризує прибутковість підприємства у сукупності абсолютних показників. Тому, як вважаємо, відповідно до змісту та складу доходів і витрат, які розглядаються при визначенні певного абсолютного показника прибутковості, слід розрізняти низку абсолютних показників прибутковості за ланцюжком: дохід – додана вартість – прибуток – чистий грошовий потік, яким можна дати відповідні визначення (табл. А.2, додаток А).

Таке нове бачення дозволяє здійснити пірамідальну побудову набору абсолютних показників прибутковості (рис. 2.2).



Умовні позначення: ЧГП – чистий грошовий потік;
РІП – реінвестований прибуток.

Рис. 2.2. Пірамідальна структура абсолютних показників прибутковості промислового підприємства

Пірамідальна система показників є проявом однієї і тієї ж категорії – категорії прибутку, яка, відповідно до складу співставних доходів і витрат, набирає вигляду системи показників, за якими закріплені традиційні назви: дохід (за його видами), додана вартість, прибуток (у групуванні за різними ознаками), чистий грошовий потік тощо.

Відмінність між собою абсолютних показників прибутковості у згаданій піраміді полягає у складі доходів (збільшенні еко-

номічних вигод) та витрат (зменшенні економічних вигод), які приймаються для розрахунку цих показників, розуміючи, що категорійно усі вони є показниками прибутку підприємства в широкому його розумінні – перевищення доходів над витратами, для отримання яких ці витрати здійснені.

Набір абсолютних показників прибутковості, представлених на рис. 2.2 та описаних у таблиці А.2 (додаток А), кожен з яких за категорійністю є прибутком, далеко неповний. Тому в піраміді показників на рисунку є пропущені сходинки, відведені для набору показників прибутку за різними видами господарської діяльності підприємства. Зокрема, система абсолютних показників прибутковості за видами діяльності підприємства, у визначенні за уточненим розрахунком, наведена у таблиці А.3 додатку А.

У той же час, кожному із цих абсолютних показників прибутковості можна надати й інші визначення відповідно до мети їх характеристики та акценту їх ролі в тих чи інших економічних процесах підприємства. Так, з економічної точки зору прибуток – різниця між грошовими надходженнями та грошовими витратами, з господарської ж точки зору, прибуток – це різниця між майновим станом підприємства на кінець та початок звітного періоду. Тому різноманітні визначення прибутку, які містяться в економічній літературі і представлені для прикладу в таблиці А.1, заслуговують на співіснування. Так, у Великому економічному словнику наведено шістьдесят чотири види прибутку, де поряд із такими видами, як валовий, маржинальний, чистий тощо є і такі як “випадковий”, “упущений”, прибуток “пik ап”, “брейк-івен” та інші [13, с. 508].

Отже, як нами встановлено, окремий показник (із переліку показників абсолютної прибутковості) буде тим “ширшим”, чим більший “набір” збільшення економічних вигод, тобто, доходів, буде включено до його розрахунку (при тому ж складі зменшення економічних вигод, тобто, витрат). І, навпаки, певний абсолютний показник прибутковості буде тим “вужчим”, чим більша частина зменшення економічних вигод (тобто, витрат) підприємства залучатиметься до його розрахунку за умови певного складу збільшення економічних вигод (тобто, доходів) підприємства. Зрозуміло, що формально їх діапазон буде сягати від тих, що втілюють дохід за умови, що витрати для його отримання були рівними нулю, до тих, де дохід не отримано (він дорівнює нулю) при наявності певних витрат.

Вважаємо, що найбільш повну класифікацію видів прибутку

розглядає І.О. Бланк, систематизуючи їх за основними ознаками [10, с. 16–17], проте в ній відсутні такі показники за категорією “прибуток”, як: дохід, додана вартість, маржинальний прибуток. Тому, взявши за орієнтир вказане групування, нами запропонована систематизація видів абсолютних показників прибутковості підприємства за основними класифікаційними ознаками (табл. А.4).

Абсолютні показники прибутковості показують абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування наявних та використаних при цьому ресурсів, тому їх доповнюють відносними показниками.

Як свідчить проведений нами огляд економічної літератури, лише в окремих випадках показники прибутковості відмежовують від показників рентабельності. Так, за розумінням І. Бойчика, П. Харіва, М. Хопчан, Ю. Пічи, показники прибутковості характеризують ефективність використання всіх видів ресурсів, які забезпечили одержання певного доходу, а рентабельності – рівень ефективності (доходності) роботи підприємства [11, с. 226]. У більшості ж випадків відносні показники прибутковості ототожнюються із показниками рентабельності, яка, як і прибуток, є достатньо дискусійним об’єктом вивчення економістів-практиків і теоретиків протягом багатьох століть.

Дослідження сутності категорії рентабельності та принципів розрахунку її показників належать таким вченим, як А. Сміт, А. Бірман, В. Хойєр, К. Друрі, П. Хейне, П. Самуельсон та інші, при цьому точки зору економістів залежать переважно від епохи та соціально-економічного устрою країни.

Дефініції рентабельності характеризуються різноманітністю: вони можуть бути розширеними, загальними, або висвітлювати лише певний аспект діяльності підприємства. На підставі концепції прибутковості, яка об’єктивно набуває господарчої форми прояву на рівні підприємства, із усіх поглядів можна виділити той, за яким сутність рентабельності визначається нормою прибутку, яка є не тільки показником рентабельності, але і вираженням категорії рентабельності, її сутності. Теоретичне обґрунтування даної точки зору надано у роботах економістів А. Бірмана, В. Хойєра, К. Друрі, П. Самуельсона.

Серед тенденцій оцінювання відносної прибутковості можна вирізнити спроби виділити загальні та часткові показники. З позицій основ економічної теорії загальна прибутковість підприємства означає норму прибутку як відсоткове відношення прибутку до авансованого капіталу [76, с. 206]. З погляду оцінки загальної ефективності діяльності підприємства окремими авторами пропонується

показник, що є часткою від ділення балансового прибутку на загальну виробничу собівартість [82, с. 109–110]. Разом з тим, найбільш прийнятним виразом загального рівня рентабельності, на думку інших, є відношення балансового прибутку до суми вартості основних виробничих фондів і нормованих оборотних засобів, оскільки такий рівень рентабельності показує, наскільки раціонально використовуються ресурси підприємства.

При такому підході поруч із загальними, передбачають наявність і часткових відносних показників прибутковості. Так, Т.О. Приймак виділяє загальний рівень рентабельності та ще чотири часткових її показники: рентабельності виробничих фондів, сукупних активів, власного (акціонерного) капіталу, продукції та певного виробу [82, с. 109–110].

Різнорізними є варіанти групування відносних показників прибутковості підприємства. Так, сутність їх групування колективом авторів під керівництвом О.О. Мамалуя [76, с. 147–148] полягає у виділенні показників рентабельності: продукції, що, на думку авторів, дасть можливість визначити найбільш прибутковий її асортимент; ресурсів (активів), зокрема виробничих засобів, що характеризує ефективність використання виробничого потенціалу підприємства; капіталу – для оцінки ефективності його використання.

Проте у цьому групуванні відсутні показники прибутковості, побудовані за показниками руху готівкових грошових коштів, які є у інших групуваннях. Так, А.Д. Шеремет та Є.В. Негашев до груп показників рентабельності капіталу (активів) та продукції долучають показники, розраховані на основі потоків готівкових грошових коштів [119, с. 62–97].

Прийнятним, на наш погляд, є групування показників рентабельності за їх класами, яке наводиться О.І. Гінзбургом [125, с. 227–231], оскільки його основою є поділ діяльності підприємства, прийнятий у міжнародній та вітчизняній практиці: операційна, інвестиційна та фінансова діяльність.

Серед вчених перевага надається різним відносним показникам прибутковості. Дане різноманіття, з одного боку, може бути представлено групою авторів, як В.Г. Артеменко, І.Т. Балабанов, М.А. Русак та інші, які при оцінці рентабельності підприємства застосовують переважно методику її визначення відношенням прибутку до обсягу продажів, а з іншого – групою економістів, як В.В. Ковальов, А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулін та інших, які досліджують питання про рентабельність капіталу і власних коштів. Ко-

жен із показників рентабельності характеризується відповідним порядком розрахунку та призначенням. Найчастіше дослідники користуються показниками рентабельності: активів P_A , продажів $P_{П}$, власного капіталу $P_{ВК}$, інвестицій P_I , виробництва P_B , поточних активів $P_{ПА}$ і основних фондів $P_{ОФ}$ (табл. 2.4) [42, с. 34–35].

Таблиця 2.4

**Відносні показники, запропоновані вченими
для виміру прибутковості підприємства**

Автор	P_A	$P_{П}$	$P_{ВК}$	P_I	P_B	$P_{ПА}$	$P_{ОФ}$	Інші	Усього
Савицька Г.В. [133]	+	+	+	–	–	–	–	3	6
Балабанов І.Т. [11]	+	–	+	–	–	–	–	–	2
Негашев Е.В. [100]	+	+	–	–	+	+	+	–	5
Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С. [184]	+	+	–	+	+	–	+	–	5
Терьохін В.І. [161]	+	+	–	–	+	–	–	1	4
Маркар'ян Е.А. [85]	+	+	+	–	–	+	+	1	6
Русак М.А. [132]	+	+	–	+	+	–	+	3	8
Ковальов А.І. [60]	+	+	–	–	+	–	+	1	5
Ковальов В.В. [61]	+	–	+	–	+	–	–	1	4
Артеменко В.Г. [7]	+	+	+	+	+	+	+	–	7
Олексюк А.С. [106]	+	+	+	–	+	–	+	18	23
Разом	11	9	6	3	8	3	7	28	×

Узагальнюючи існуючі підходи до визначення відносних показників прибутковості, вважаємо доцільним відмітити наступне. Оскільки у сучасній економічній літературі і діловій практиці відомі десятки різних показників рентабельності, принциповий характер кількісних пропорцій, пов'язаних із рентабельністю, зобов'язує звернути особливу увагу на методику їх розрахунків, різні комбінації в чисельнику й знаменнику. Так, у чисельнику формули рентабельності використовуються практично всі показники прибутку, а в знаменнику показника рентабельності поряд із затратами задіяні активи, капітал, вартість основних фондів і оборотних коштів, обсяг реалізації та інші.

Як економічна категорія, прибутковість охоплює коло господарчих відносин, які є властивими у будь-якій мірі усім типам господарювання, її зміст щодо відносних показників, які її відтворюють, характеризується співвідношенням категорій прибутку і матеріально-речових факторів діяльності, які виступають у вартісній формі.

Таким чином, зі змістової точки зору усі відносні показники прибутковості можна прорангувати за двома параметрами – широ-

тою концепції прибутку, що знаходиться у чисельнику, та широтою концепції витрат, ресурсів та капіталу, що стоїть у знаменнику. Крім того, заслуговує на увагу співвідношення показників різних видів прибутку.

Виходячи з цього, за нашою пропозицією, склад відносних показників прибутковості підприємства можна сформулювати так:

- показники ресурсоприбутковості, ресурсорентабельності, ресурсовіддачі – характеризують розмір абсолютних показників прибутковості, що припадають на одиницю застосованих ресурсів;

- показники витратоприбутковості, витраторентабельності, витратовіддачі – характеризують розмір абсолютних показників прибутковості, що припадають на одиницю споживання ресурсів, видатків;

- показники капіталоприбутковості, капіталорентабельності, капіталовіддачі – характеризують розмір абсолютних показників прибутковості, що припадають на одиницю задіяного капіталу підприємства;

- показники структуро прибутковості, структурорентабельності, структуровіддачі – характеризують розмір абсолютних показників прибутковості, що припадають на одиницю іншого абсолютного показника прибутковості.

Для визначення множини відносних показників прибутковості нами побудована матриця, яка відображає зв'язок абсолютних показників прибутковості із показниками, що характеризують наявність і використання ресурсів підприємства, здійснення ним господарської діяльності (табл. 2.5).

Розглядаючи вертикалі та горизонталі матриці, бачимо, що її елементи створюють важливі показники прибутковості та ефективності діяльності підприємства. Так, зокрема, відносна прибутковість стосовно обсягу продажів *ОР* може бути визначена декількома способами, як:

- чистий прибуток *ЧП* до *ОР*, що є узагальненою мірою ефективності звичайної діяльності, оскільки чистий прибуток після сплати податків враховує усі витрати ведення бізнесу;

- прибуток від звичайної діяльності до сплати податків *ПЗД* до *ОР*, що характеризує здатність підприємства створювати прибуток, виявити зміни в податковому законодавстві, що впливають на ставку податку.

- валовий прибуток *ВП* у відношенні до обсягу продажів *ОР*,

що атестує процес створення доданої вартості підприємства.

Таблиця 2.5

Матриця формування відносних показників прибутковості промислового підприємства

Абсолютний показник прибутковості	Показник														
	Ресурси						Витрати			Капітал		Прибуток			
	Активи <i>A</i>	Необоротні активи <i>HA</i>	Оборотні активи <i>OA</i>	Основні фонди <i>OF</i>	Матеріали <i>M</i>	Заробітна плата <i>ЗП</i>	Собівартість реалізації продукції <i>СРП</i>	Змінні витрати <i>ЗВ</i>	Постійні витрати <i>ПВ</i>	Власний капітал <i>ВК</i>	Позичковий капітал <i>ПК</i>	Дохід підприємства <i>ДП</i>	...	Реінвестований прибуток <i>РП</i>	Чистий грошовий потік <i>ЧП</i>
Чистий грошовий потік <i>ЧП</i>	$\frac{ЧП}{A}$	$\frac{ЧП}{HA}$	$\frac{ЧП}{OA}$	$\frac{ЧП}{OF}$	$\frac{ЧП}{M}$	$\frac{ЧП}{ЗП}$	$\frac{ЧП}{СРП}$	$\frac{ЧП}{ЗВ}$	$\frac{ЧП}{ПВ}$	$\frac{ЧП}{ВК}$	$\frac{ЧП}{ПК}$	$\frac{ЧП}{ДП}$...	$\frac{ЧП}{РП}$	1
Реінвестований прибуток <i>РП</i>	$\frac{РП}{A}$	$\frac{РП}{HA}$	$\frac{РП}{OA}$	$\frac{РП}{OF}$	$\frac{РП}{M}$	$\frac{РП}{ЗП}$	$\frac{РП}{СРП}$	$\frac{РП}{ЗВ}$	$\frac{РП}{ПВ}$	$\frac{РП}{ВК}$	$\frac{РП}{ПК}$	$\frac{РП}{ДП}$...	1	$\frac{РП}{ЧП}$
Чистий прибуток <i>ЧП</i>	$\frac{ЧП}{A}$	$\frac{ЧП}{HA}$	$\frac{ЧП}{OA}$	$\frac{ЧП}{OF}$	$\frac{ЧП}{M}$	$\frac{ЧП}{ЗП}$	$\frac{ЧП}{СРП}$	$\frac{ЧП}{ЗВ}$	$\frac{ЧП}{ПВ}$	$\frac{ЧП}{ВК}$	$\frac{ЧП}{ПК}$	$\frac{ЧП}{ДП}$...	$\frac{ЧП}{РП}$	$\frac{ЧП}{ЧП}$
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування <i>ПЗД</i>	$\frac{ПЗД}{A}$	$\frac{ПЗД}{HA}$	$\frac{ПЗД}{OA}$	$\frac{ПЗД}{OF}$	$\frac{ПЗД}{M}$	$\frac{ПЗД}{ЗП}$	$\frac{ПЗД}{СРП}$	$\frac{ПЗД}{ЗВ}$	$\frac{ПЗД}{ПВ}$	$\frac{ПЗД}{ВК}$	$\frac{ПЗД}{ПК}$	$\frac{ПЗД}{ДП}$...	$\frac{ПЗД}{РП}$	$\frac{ПЗД}{ЧП}$
...
Прибуток від основної діяльності <i>ПОД</i>	$\frac{ПОД}{A}$	$\frac{ПОД}{HA}$	$\frac{ПОД}{OA}$	$\frac{ПОД}{OF}$	$\frac{ПОД}{M}$	$\frac{ПОД}{ЗП}$	$\frac{ПОД}{СРП}$	$\frac{ПОД}{ЗВ}$	$\frac{ПОД}{ПВ}$	$\frac{ПОД}{ВК}$	$\frac{ПОД}{ПК}$	$\frac{ПОД}{ДП}$...	$\frac{ПОД}{РП}$	$\frac{ПОД}{ЧП}$
Валовий прибуток <i>ВП</i>	$\frac{ВП}{A}$	$\frac{ВП}{HA}$	$\frac{ВП}{OA}$	$\frac{ВП}{OF}$	$\frac{ВП}{M}$	$\frac{ВП}{ЗП}$	$\frac{ВП}{СРП}$	$\frac{ВП}{ЗВ}$	$\frac{ВП}{ПВ}$	$\frac{ВП}{ВК}$	$\frac{ВП}{ПК}$	$\frac{ВП}{ДП}$...	$\frac{ВП}{РП}$	$\frac{ВП}{ЧП}$
Маржинальний прибуток <i>МП</i>	$\frac{МП}{A}$	$\frac{МП}{HA}$	$\frac{МП}{OA}$	$\frac{МП}{OF}$	$\frac{МП}{M}$	$\frac{МП}{ЗП}$	$\frac{МП}{СРП}$	$\frac{МП}{ЗВ}$	$\frac{МП}{ПВ}$	$\frac{МП}{ВК}$	$\frac{МП}{ПК}$	$\frac{МП}{ДП}$...	$\frac{МП}{РП}$	$\frac{МП}{ЧП}$
Додана вартість <i>ДВ</i>	$\frac{ДВ}{A}$	$\frac{ДВ}{HA}$	$\frac{ДВ}{OA}$	$\frac{ДВ}{OF}$	$\frac{ДВ}{M}$	$\frac{ДВ}{ЗП}$	$\frac{ДВ}{СРП}$	$\frac{ДВ}{ЗВ}$	$\frac{ДВ}{ПВ}$	$\frac{ДВ}{ВК}$	$\frac{ДВ}{ПК}$	$\frac{ДВ}{ДП}$...	$\frac{ДВ}{РП}$	$\frac{ДВ}{ЧП}$
Чистий дохід від реалізації продукції <i>ОР</i>	$\frac{ОР}{A}$	$\frac{ОР}{HA}$	$\frac{ОР}{OA}$	$\frac{ОР}{OF}$	$\frac{ОР}{M}$	$\frac{ОР}{ЗП}$	$\frac{ОР}{СРП}$	$\frac{ОР}{ЗВ}$	$\frac{ОР}{ПВ}$	$\frac{ОР}{ВК}$	$\frac{ОР}{ПК}$	$\frac{ОР}{ДП}$...	$\frac{ОР}{РП}$	$\frac{ОР}{ЧП}$
Дохід підприємства <i>ДП</i>	$\frac{ДП}{A}$	$\frac{ДП}{HA}$	$\frac{ДП}{OA}$	$\frac{ДП}{OF}$	$\frac{ДП}{M}$	$\frac{ДП}{ЗП}$	$\frac{ДП}{СРП}$	$\frac{ДП}{ЗВ}$	$\frac{ДП}{ПВ}$	$\frac{ДП}{ВК}$	$\frac{ДП}{ПК}$	1	...	$\frac{ДП}{РП}$	$\frac{ДП}{ЧП}$

Перелік показників можна продовжити за певним економічним змістом оцінки здатності підприємства генерувати прибуток, частина з яких несе менше економічне навантаження, а тому доцільність їх використання є обмеженою.

Поряд з тим, слід говорити про зворотні (до названих) показники, які вказують на “ціну” прибутковості. Їх умовно назовемо показниками прибутковомісткості, вони вказують на величину витрат, ресурсів та капіталу на одиницю абсолютного показника прибутковості.

У цілому ж, мета надання нами системи відносних показників прибутковості полягає у:

- систематизації набору різноманітних відносних показників прибутковості;
- встановленні нового підходу до розробки множини таких показників, які в цілому характеризують ресурсо-, витрато-, капітало- та структуроприбутковість підприємства, а також зворотних до них показників “прибутковомісткості”;
- демонстрації різноманітності відносних показників прибутковості, використання яких здійснюється підприємствами за власним вибором, відповідно до обраної ними стратегії розвитку.

2.3. Управлінські підходи до формування прибутковості промислового підприємства

Загалом механізм являє собою внутрішній пристрій, систему чого-небудь; сукупність станів і процесів, з яких складається будь-яке явище. Термін “механізм” роз’яснюють в аспектах: послідовність станів, процесів, які встановлюють яку-небудь дію, явище; систему, пристрій, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності [13, с. 332].

Розгляд різноманітних трактовок змісту визначень поняття управління дозволяє надати загального напрямку механізму УППП на цілеспрямований вплив, метою якого є досягнення визначеного результату, а дослідження етапів еволюції світового досвіду господарського управління діяльністю підприємства (табл. 2.6) вказує на загальну його скерованість – стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності.

У економічній літературі будь-який механізм управління розглядається як складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об’єкта [18; 31; 38; 49; 73].

Таблиця 2.6

Етапи еволюції світового досвіду господарського управління діяльністю підприємства [63, с. 30–31]

Період	Мета управління	Задача управління
1900–1930	Випуск першотоварів та задоволення безпосередньо необхідного попиту	Формування ринку, організація конкуруючих фірм, внутрішній контроль за їх бюджетами
1930–1950	Перехід до загального добробуту	Маркетинг, довгострокове планування
1950–1980	Масовий випуск товарів, включаючи товари розкоші	Стратегічне планування
1980–теперішній час	Задоволення потреб суспільства за умови глобалізації економіки	Стратегічне управління за умов невизначеності

Вважаємо доцільним розглядати механізм УППП як частину загального механізму управління підприємством, де керованим об'єктом виступає стан підприємства, що вказує на здатність генерувати прибуток, здійснювати рентабельну діяльність, забезпечувати платоспроможність, зростання та сталий розвиток. Звідси, авторське визначення механізму УППП наступне. Механізм УППП – система цілеспрямованого впливу засобами управлінських, економічних і організаційних процедур, інструментів і методів на стан підприємства з метою підвищення його здатності генерувати прибуток, здійснювати рентабельну діяльність, забезпечувати зростання та сталий розвиток відповідно до цілей і завдань підприємства з використанням можливостей потенціалу прибутковості та урахуванням особливостей впливу нестабільного зовнішнього середовища.

Структура механізму УППП наведена на рис. 2.3, де виділення блоків та елементів здійснено відповідно до функцій управління шляхом їх трансформації для реалізації змісту і призначення згаданого механізму. Його особливістю є орієнтація на стратегічну концепцію, цілі та місію підприємства, де “Оптимізаційний блок” є тією складовою, яка долучає інструменти глибинного розкриття не лише суб’єктивних, а й об’єктивних основ та природи прибутковості підприємства й посилює важелі стратегічного впливу на неї. За нашим баченням, у відсутності якраз такої складової механізму УППП криється на сьогодні основна проблема управління прибутковістю, яка потребує вирішення, особливо для збиткових підприємств.

Так, відсутність інструментарію розпізнавання причин збиткової діяльності підприємств ставить в один ряд як тих з них, збитки

яких є наслідком виходу на ринок із принципово новими товарами, так і тих, що отримали збитки в результаті виробництва продукції, яка втратила попит, а також і підприємства, збиткова діяльність яких підтверджує неефективне використання ресурсів.

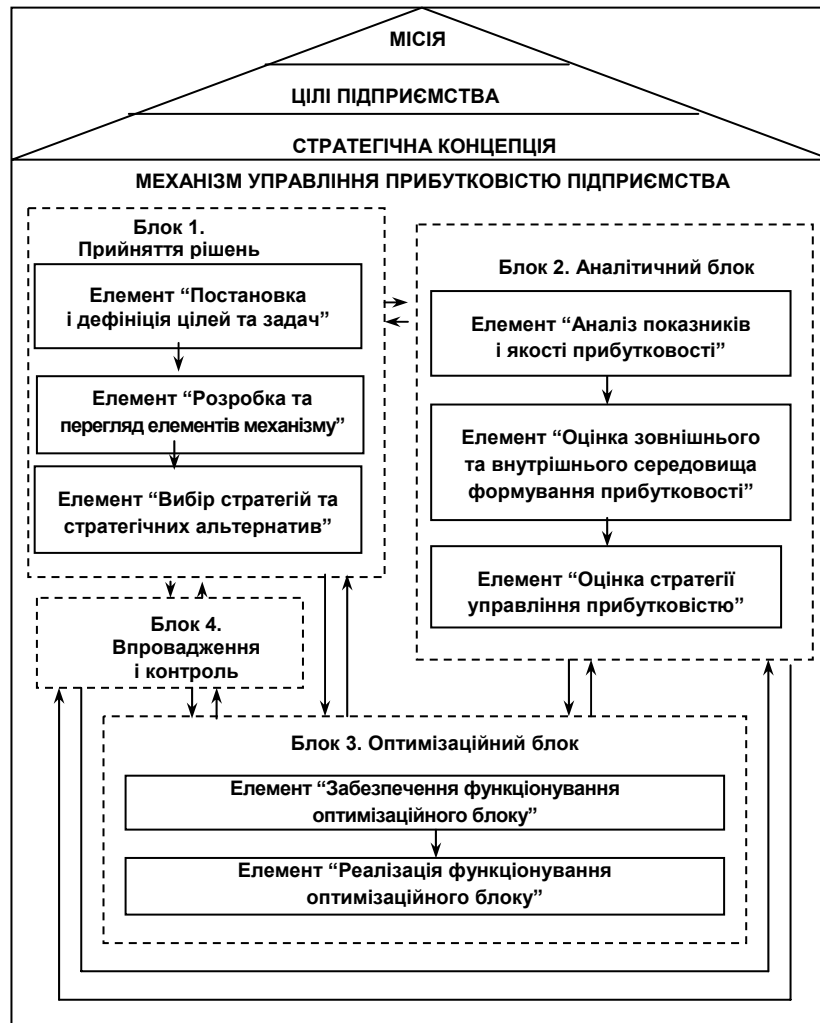


Рис. 2.3. Структура механізму управління прибутковістю промислового підприємства

Наведені варіанти свідчать про необхідність застосовування різних управлінських рішень щодо проблеми підвищення прибутковості, в той час, як на сьогодні діючий механізм їх пошуку відсутній, а усунення – недосконалий.

Разом з тим, як показали дослідження, оцінка прибутковості підприємств з метою надання дієздатності механізму УППП не вирішується однозначно, оскільки має місце система абсолютних, відносних та доповнюючих показників. Логічним є припущення, що серед таких показників ключові позиції займають різні з них на різних стадіях розвитку промислового підприємства – за одних обставин це може бути, наприклад, чистий прибуток підприємства, за інших – рентабельність активів або капіталу тощо.

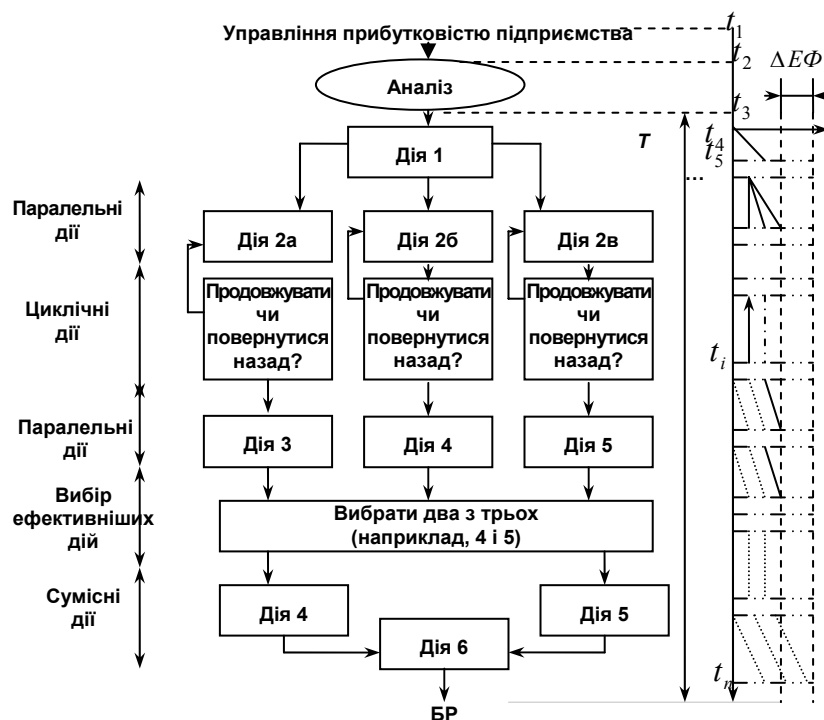
Ключовим показником прибутковості підприємства (КППП) нами визнається такий її показник, який, відповідно до встановлених критеріїв оцінки стану підприємства, займає вирішальну позицію щодо мети, перспектив і стратегії його розвитку у напрямі якісного покращання прибутковості в механізмі управління нею. Встановлення КППП, як вважаємо, є важливим і у зв'язку із визначенням цільових орієнтирів в механізмі УППП, необхідних для формування стратегії розвитку підприємства.

Саме розробка способу виявлення не лише фактичного, але й об'єктивно можливого стану прибутковості підприємства, вироблення підходу до формулювання мети механізму УППП у вигляді КППП (для певного підприємства за певних обставин), вибір методів визначення його оптимальних параметрів та стратегії забезпечення його досягнення складає основу новизни змісту розробленого нами механізму УППП. Така спрямованість приводить, перш за все, до потреби формування науково аргументованого методологічного інструментарію обґрунтування і реалізації механізму УППП, який включає відповідні алгоритми, матриці і моделі та інші засоби наукового і практичного пізнання.

Контур методологічного інструментарію побудови та функціонування механізму УППП визначає його якість. Цьому сприяє створення комбінованого (розгалужено-циклічного) алгоритму механізму УППП, як наміченої і прийнятої послідовності методів, інструментів та прийомів розробки і введення в діяльність підприємства стратегічної концепції управління його прибутковістю (рис. 2.4).

Бажаний результат БР управління прибутковістю досягається завдяки паралельно-циклічним діям, які мають різний “часовий ресурс” ($t_4 - t_5$, $t_6 - t_7$, $t_n - t_{n-1}$), а з моменту вивчення ситуації (t_1),

її аналізу ($t_2 - t_3$) до початку процесу управління (момент t_4), проходить певний період часу, який залежить від подій, що дає змогу досягти підвищення ефективності на умовну величину $\Delta E\Phi$.



Примітка. $E\Phi$ – ефективність функціонування; $БР$ – бажаний результат; n – кінцева кількість дій.

Рис. 2.4. Схема комбінованого (розгалужено-циклічного) алгоритму механізму УППП

Відповідно до розробленого алгоритму сформований оптимізаційний блок механізму УППП, який, зокрема, включає елемент “Забезпечення функціонування оптимізаційного блоку” (рис. 2.5).

Як видно з цього рисунка, основою функціонування механізму УППП нами обрані матриці та моделі. Переважна більшість з них на сьогодні – це матриці та моделі дослідження “портфелю” стратегічних напрямів діяльності підприємства, початковою метою

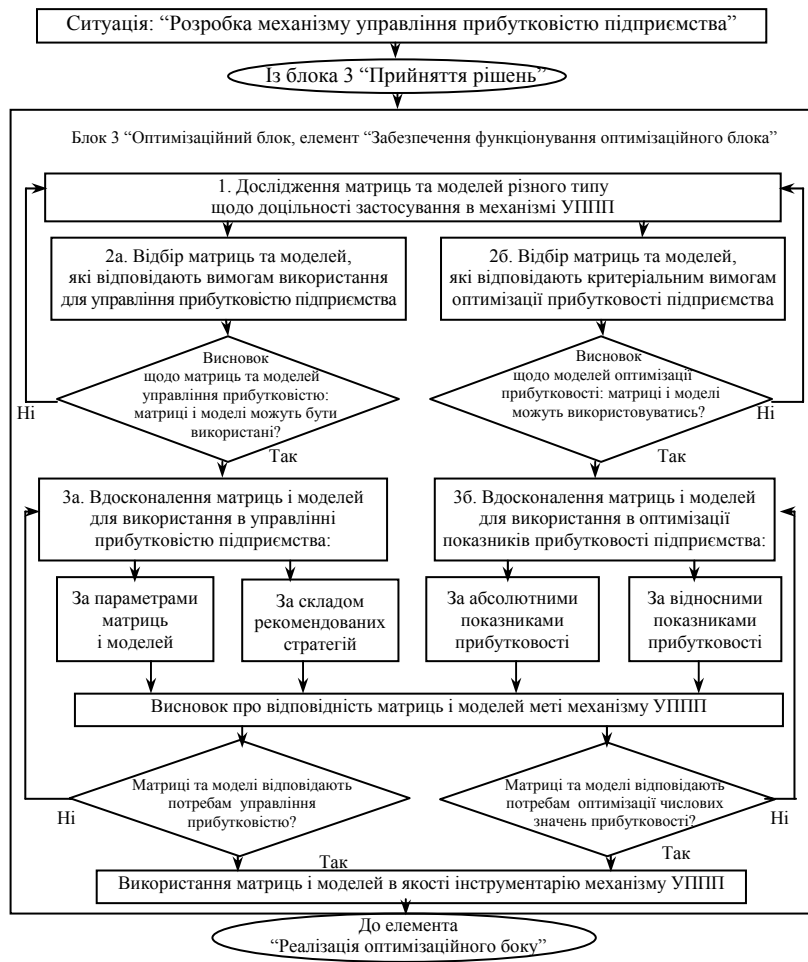


Рис. 2.5. Схема формування елемента “Забезпечення функціонування оптимізаційного блока 3” механізму УППП

використання яких є надання допомоги підприємству з диверсифікованою діяльністю у розробці загальної інтегруючої, збалансованої за всіма напрямками стратегії. Відзначимо, що у різних авторів мають місце різні назви стратегічних напрямів діяльності підприємства як: види бізнесу, стратегічні зони господарювання, стратегічні господарські центри, центри ділової активності тощо. Зупинимось на категорії

“стратегічний напрям діяльності підприємства” (СНДП), що вперше запропонований консультативною фірмою Мак Кінсі при виконанні аналітичного дослідження на замовлення фірми Дженерал Електрик.

Зауважимо, що англійською мовою СНДП відомий як Strategic Business Unit і досить розповсюдженим є його переклад з англійської мови як “стратегічний господарський підрозділ”. Ми приєднуємося до думки вчених, які вважають, що прив’язка стратегічної сегментації до виробничої або організаційної структури підприємства значно звужує сенс змісту та зменшує ефективність сегментації [70, с. 32]. Реальним є припущення про те, що декілька господарських підрозділів можуть брати участь у роботах по одному СНДП або в межах одного підрозділу можуть здійснюватись їх декілька.

Підкреслюємо, що саме відсутність на сьогодні іншого, більш дієвого, інструментарію дослідження і розробки стратегії підприємства, окрім згаданих матричних моделей, обумовлює пошук у їх складі тих, що відповідають потребам управління прибутковістю на рівні підприємства в цілому.

Тому для формування інструментарію механізму УППП нами використані елементи стратегічної рефлексії (strategic inflection), якою є “процес одержання особливого (рефлексивного) нового знання про те, як розробляти правильну, тобто ефективну, корпоративну стратегію і як зробити стратегічний менеджмент ефективним в цілому” [16, с. 368].

Такими елементами, зокрема, є: критика й аналіз теоретичного знання, проведені на основі застосування тих методів і прийомів, що властиві даній галузі наукового дослідження; застосування наукової рефлексії (*reflexio* – звертання назад) як особливого джерела нового про свій предмет. В прикладному аспекті стратегічна рефлексія у цій роботі, зокрема, знайшла вираження в пошуку та використанні матриць і моделей портфельного аналізу, які після відповідної їх адаптації, вважаємо доцільним застосувати на рівні підприємства у механізмі УППП.

Сформовані нами основні критеріальні вимоги до моделей та матриць, які використовуватимуться в механізмі УППП, наступні:

1. Моделі та матриці мають бути відомими та широко використовуваними, за якими є напрацьований досвід чи рекомендації щодо застосування на вітчизняних підприємствах.

2. Параметри, що вживаються під час побудови матриць і моделей, мають належати до стратегічно важливих локальних та (чи)

системних показників, що є чинниками впливу на прибутковість підприємства.

3. Моделі та матриці мають надавати можливість виявлення стану прибутковості підприємства відповідно до того, в який квадрант матриці це підприємство сфокусується (“позиціонується”).

4. Спрямованість та варіанти стандартних стратегічних рішень, що приймаються за матрицями та моделями, мають демонструвати можливість багатоваріантності прийняття управлінських рішень щодо прибутковості промислового підприємства.

Відбір матриць та моделей реалізувався, одночасно із їх відповідністю зазначеним вимогам, на основі наступних бачень.

Аналітичний потенціал для дослідження рівня зрілості, перспективної привабливості діяльності підприємства для майбутньої його прибутковості створюється при використанні основних положень теорії життєвого циклу. Одночасно успіх будь-якого підприємства пояснюється в основному через позицію, яку йому вдалося зайняти у конкурентному середовищі. Та найвагоміший аргумент формування інструментарію механізму УППП міститься у авторському визначенні прибутковості. Нагадаємо, що, за нашим розумінням, прибутковість підприємства сприймається як такий його стан, що вказує не лише на здатність генерувати прибуток, але, поряд з іншим, забезпечувати розвиток підприємства. Тому у відборі методів та моделей для механізму УППП орієнтиром також були такі можливі їх параметри, як стадія життєвого циклу, що містить імпульс розвитку, і конкурентна позиція підприємства, яка формується за конкурентними перевагами, які забезпечують відповідну прибутковість.

За аналізованою нами літературою [3, с. 123–138; 4, с. 86–134, 154–158; 15, с. 458–464; 16, с. 121–139, 179–205; 17–19; 25, с. 74–106; 30, с. 56–110; 37, 42–61; 40, с. 99–108; 41, с. 63–65; 43, с. 97–115; 47, с. 96–101, 131–150; 56; 57; 63, с. 71–91, 110–115, 181–202; 95, с. 118–137; 71, с. 171–214, 258–294; 73; 74; 80, с. 141–150; 84, с. 50–178; 85, с. 118–145; 92; 94, с. 59–105; 97, с. 264–272; 101; 102; 118; 120, с. 143–149, 267–301; 128; 131; 132], де міститься опис методів та моделей, здійснено відбір найбільш відомих і застосовуваних у діяльності підприємств (табл. Б.1, додаток Б).

Найвідоміші моделі можуть бути представлені в континуумі (рис. 2.6), який передбачає переміщення (зліва направо) від найбільш всеохоплюючих та загальноописових моделей до таких, що мають все меншу кількість аналітичних показників, але які повніше

задовольняють потреби управління та дають можливість задіяти інструментарій стратегічного аналізу [70, с. 104].

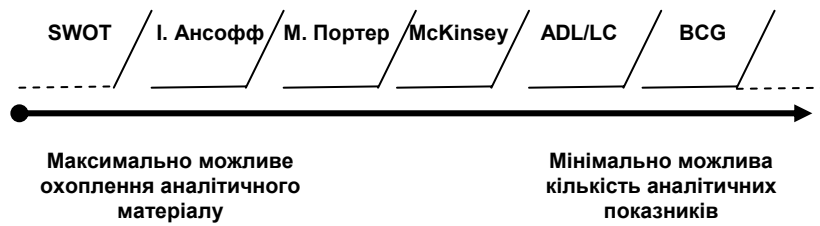


Рис. 2.6. Спектр моделей стратегічного аналізу та управління

Починається континуум з моделі SWOT і завершується моделями, які, в основному розрізняються за трьома ключовими характеристиками: оціночними показниками по осях матриці, що так чи інакше визначають істотні характеристики кожного СНДП; змістом і формою самих матриць, що характеризують рівень глибини і деталізації позиціонування; наборами типових стратегічних рішень, що відповідають різним позиціям СНДП на сітці матриці і різним маршрутам можливого їх руху у її просторі.

Загальними вказівками для вітчизняних підприємств, розробленими щодо використання методів і моделей, є суворе врахування правила відповідності конкретної ситуації особливостям визначеної моделі; глибока акомодация моделей до української специфіки; адекватна адаптація типової моделі до конкретної ситуації.

За моделями, описаними в таблиці Б.1, та тими, що залишилися поза цим описом, нами сформовано методологічний інструментарій оптимізаційного блоку механізму УППП, представлений у таблиці 2.7.

Центральним методологічним та практичним інструментом оптимізаційного блоку механізму УППП відповідно до сформульованих вимог за нашим вибором є матриця моделі ADL/LC, що обґрунтовується, насамперед, її чіткою стратегічною орієнтацією безпосередньо на досягнення та підвищення прибутковості підприємства. Крім того, вказана модель, по суті, є чи не єдиною із поширених моделей, орієнтованою на концепцію життєвого циклу, що містить імпульс розвитку, у поєднанні із конкурентною позицією, яка формується за конкурентними перевагами, що забезпечують відповідну прибутковість, що і підтвердило доцільність нашого вибору. Процес

відбору моделі в якості центрального інструменту механізму УППП відображено в додатку Б.2.

Таблиця 2.7

Інструментарій оптимізаційного блоку механізму УППП

Методологічний інструментарій	Мета застосування
Матриця моделі ADL/LC	Встановлення: – стану прибутковості підприємства, виходячи із стадії життєвого циклу та ринкової позиції; – ключового показника прибутковості підприємства, що підлягає оптимізації; – стратегій звичайного, вибіркового розвитку та “розвитку-виживання” для досягнення підприємством оптимальної прибутковості
Метод експертних оцінок	Встановлення параметрів матриць та моделей
Метод Р. Румельта	Виявлення категорії підприємства для вибору напряму його адаптації у механізмі УППП
Метод Парето (ABC-метод)	Зосередження управлінських рішень за обмеженими напрямками діяльності підприємства, які переважно визначають його прибутковість
Ситуаційний (SWOT) аналіз	Дослідження середовища формування прибутковості
“Дерево цілей”	Розробка варіантів “дерева цілей” підвищення прибутковості підприємства
Метод Du Pont	Розробка варіантів “дерева цілей” підвищення прибутковості підприємства за показником рентабельності власного капіталу
Матриця конкурентної переваги М. Портера	Встановлення та вибір стратегій конкурентної переваги для досягнення оптимальної прибутковості
Класифікація конкурентних стратегій Ф. Котлера	Встановлення та вибір конкурентних стратегій для досягнення оптимальної прибутковості підприємства
Матриця І. Ансоффа “продукт–ринок”	Встановлення та вибір стратегій зростання для досягнення оптимальної прибутковості
Ланцюжок цінностей М. Портера	Уточнення стратегій диференціації при виборі стратегій розвитку для досягнення оптимальної прибутковості
Модель життєвого циклу	Уточнення стратегій зростання для досягнення оптимальної прибутковості
Матриця вразливості	Скорочення стратегічної вразливості
Матриця синергізму	Встановлення основних синергетичних зв’язків

Опис змісту моделі ADL/LC, дослідження переваг та недоліків як її зокрема, так і порівняно із іншими моделями, здійснено багатьма авторами [4, с. 113–119; 16, с. 197–205; 30, с. 96–110; 47, с. 143–147; 63, с. 196–188; 70, с. 127–131; 71, с. 275–282; 80, с. 141–150; 89, с. 168–135; 120, с. 292–298]. Основні моменти концептуальної і методичної її специфіки, які деталізують, на наш погляд, доцільність її використання в механізмі УППП, зводяться до такого. У матриці ADL/LC по горизонталі (вісь X) задається інтегральна багатофакторна оцінка конкурентної позиції (домінуючої, сильної, сприятливої, міцної або слабкої), а по вертикалі (вісь Y) – інтегральна оцінка життєвого циклу.

При цьому, на наш погляд, тут є провідними чотири аспекти:

1) кожна клітинка матриці асоціюється з певним рівнем прибутковості, інвестицій і величиною потоку грошових коштів;

2) кожній з них властивий свій набір типових стратегічних рішень як мінімум з трьох питань: зміна стратегічної позиції, одержання інвестицій, зміна стадії життєвого циклу;

3) для кожної клітинки, яку перетинає та чи інша лінія розвитку можливий вибір як мінімум з двох альтернатив майбутнього стратегічного маршруту: по лінії “природного розвитку” і лінії “вибіркового розвитку”, а також третій – так званий “розвиток-виживання”;

4) для кожного квадранта матриці передбачено індивідуальний набір так званих типових стратегічних уточнень.

Відповідно до такого змісту правильним є виділення двох аспектів цієї моделі: фінансового, представленого у спрощеному варіанті, що надає їй схожості і з матрицею BCG, та стратегічного (рис. 2.7) [70, с. 129].

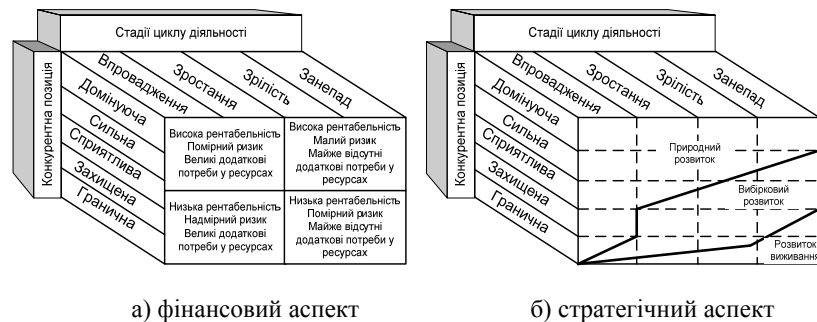


Рис. 2.7. Матриця ADL/LC

Стратегічний аспект матриці характеризується виділенням трьох зон:

- сприяння розвитку (“природний розвиток”): всі СНДП цієї зони або уже мають гарну конкурентну позицію, або забезпечуватимуть підприємство в майбутньому, перебуваючи зараз у стадії впровадження і потребують додаткових ресурсів для свого розвитку;

- селекція (“вибірковий розвиток”): СНДП із помірною або навіть слабкою конкурентною позицією, що потребує додаткових аналітичних оцінок щодо вибору деяких з них для посиленого інвестування з метою переорієнтації або покращання конкурентної позиції;

- відмова (“розвиток-виживання”): СНДП зі слабкою конкурентною позицією, низькою рентабельністю або нові з них, які мають високий конкурентний ризик.

Представлені методичні положення вигідно виділяють модель ADL/LC серед інших щодо можливостей її використання в механізмі УППП. Проте, визначальною прерогативою можливості такого використання згадуваної моделі, є те, що кожна клітинка її матриці асоціюється з певним рівнем прибутковості, грошового потоку та інвестицій (табл. В.1, додаток В), в той час, як за іншими моделями стратегічного розвитку підприємства орієнтирами є інші показники. Як випливає з наведених даних, прибутковість окремого СНДП, залежно від його конкурентної позиції та стадії життєвого циклу, може характеризуватися наступним станом: відсутність прибутку, вірогідний прибуток, позитивний чи ймовірно позитивний прибуток, мінімальний прибуток, помірний прибуток, максимальний прибуток. Уточнені за прибутковістю характеристики позицій матриці ADL/LC показані на рис. 2.8.

Відмічені особливості матриці ADL/LC, за нашими переконаннями, дозволяють надати характеристику усім СНДП щодо можливого (об’єктивного) стану їх прибутковості. Виявлений фактичний стан прибутковості певного СНДП слід співставити із об’єктивно можливим, визначеним за матрицею ADL/LC, та виявити причини їх збігу чи невідповідності. На наш погляд, така процедура є початковою для розробки механізму УППП. Проте такий аспект використання матриці ADL/LC – в управлінні прибутковістю СНДП – до цього часу залишався недослідженим.

		Конкурентна позиція				
		Слабка	Міцна	Помітна	Сильна	Провідна
Стадія життєвого циклу	Спад (старість)	Неприбуткова	Мінімально прибуткова	Помірковано прибуткова	Прибуткова	Прибуткова
	Зрілість	Неприбуткова	Мінімально прибуткова	Помірковано прибуткова	Прибуткова	Прибуткова
	Зростання (розвиток)	Неприбуткова	Неприбуткова	Мінімально прибуткова	Ймовірно прибуткова	Прибуткова
	Народження	Неприбуткова	Неприбуткова	Ймовірно неприбуткова	Ймовірно неприбуткова	Ймовірно прибуткова

Рис. 2.8. Характеристики квадрантів матриці ADL/LC за прибутковістю

У той же час, навіть просте порівняння фактичного і об'єктивного стану прибутковості несе інформацію для прийняття управлінських рішень. Для прикладу, якщо вид або група продукції чи напрям діяльності, визнані підприємством окремим СНДП, є збитковим, і в координатах матриці ADL/LC цей напрям відповідає позиції “Слабка/Зрілість”, яка є неприбутковою (рис. 2.8), то це означає, що такий стан даного СНДП є об'єктивним, а не наслідком прорахунків керівництва підприємства. За ним підприємство буде отримувати збитки до того часу, поки його конкурентна позиція (відповідно до активних дій підприємства) із слабкої не стане міцною. Лише після цього згадуваний СНДП, перемістившись з позиції “Слабка/Зрілість” на позицію “Міцна/Зрілість”, об'єктивно має шанси отримати помірний прибуток, який відповідає останньому із названих квадрантів матриці. Далі, на наш погляд, можливі щонайменше три сценарії, відповідно до управлінських дій підприємства:

- СНДП, перебуваючи в позиції “Міцна/Зрілість” залишається збитковим;
- підприємство отримує помірний прибуток;
- прибутковість СНДП досягає оптимальної величини для зазначеного квадранта.

Проте, наприклад, відсутність прибутку за СНДП, що посідає позицію “Сприятлива/Зрілість” вказує на необхідність негайних дій, оскільки об'єктивно підприємство за конкурентною позицією та стадією розвитку цього СНДП, яке посіло вказану позицію, має отримувати прибуток у поміркованих розмірах.

Ще більш актуальним, на наш погляд, є розробка рекомендацій на основі досліджених властивостей моделі ADL/LC щодо їх використання в механізмі управління прибутковістю на рівні підприємства (не відкидаючи доцільності застосування наведеного прийому за окремими СНДП).

Отже, якщо початкове призначення матриці ADL/LC спрямоване на дослідження та збалансування портфелю СНДП для визначення оптимальної диверсифікації компанії, то пропозиція, висунута нами, стосується застосування її властивостей на рівні підприємства у механізмі УППП.

Новий напрям запропонованої нами акомодатії типової моделі ADL/LC до конкретної ситуації – розробки механізму УППП – полягає, насамперед, у пропозиції якісно нового її призначення і використання.

Така адаптація і вдосконалення зводиться до наступних напрямів та дій:

- обґрунтування можливостей та умов застосування матриці в механізмі УППП на рівні підприємства в цілому (а не окремими СНДП) з метою відображення (“позиціонування”) підприємства у матриці за її параметрами і встановлення умов такого позиціонування;
- аргументований вибір параметрів матриці, які відповідають ідеї стратегічного позиціонування підприємства за прибутковістю і встановлення переліку змінних, які формують ці параметри;
- уточнення порядку оцінювання параметрів матриці стосовно її нового призначення;
- виявлення для підприємства (за параметрами матриці) певного стану прибутковості, який об’єктивно відповідає стадії його життєвого циклу та конкурентній позиції;
- встановлення за об’єктивним станом прибутковості КППП для кожної позиції матриці;
- формування стратегії досягнення оптимального розміру КППП.

Адекватно до вказаного нового напрямку використання моделі ADL/LC в процесі формування механізму УППП в даному параграфі висвітлюються перші три із згаданих напрямів її адаптації та вдосконалення.

Перший етап розробки якісно нового напрямку використання матриці ADL/LC в механізмі УППП – обґрунтування можливостей та умов її застосування на рівні підприємства – виявився надзвичайно складним.

Дослідження за вказаним етапом проводилися у двох теоретично можливих варіантах:

1) пошук можливостей встановлення параметрів матриці на рівні підприємства;

2) виявлення способу позиціонування підприємства в координатах матриці ADL/LC за параметрами СНДП.

Дослідження можливостей встановлення параметрів матриці ADL/LC на рівні підприємства вказало на наявність надзвичайно складної проблеми оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що є домінуючою змінною параметру “конкурентна позиція” цієї матриці і, без сумніву, залежить від усієї сукупності СНДП. Слід приєднатися до твердження вчених щодо відсутності загальноприйнятої методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства (в цілому, а не за окремими СНДП) [79, с. 125–128; 98, с. 87–170; 105, с. 269–272]. Процедура ускладнюється тим, що підходи до такого оцінювання для стратегічного і тактичного розвитку підприємства мають бути різними.

Отже, саме стан теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності підприємства унеможливорює використання першого напрямку адаптації матриці ADL/LC для позиціонування підприємства в її координатах.

Основною тезою другого напрямку, вибраного нами для акомодатії матриці ADL/LC до позиціонування в ній підприємства, є співвідношення стратегії підприємства із стратегіями СНДП. Дослідження у цьому ракурсі дозволяє встановити умови застосування матриці ADL/LC, сформованої за СНДП, для управління прибутковістю на рівні підприємства.

Різними авторами обґрунтовано різноманітні чинники, які потрібно враховувати для формування стратегії підприємства. Проте, всі вони сходяться на думці, що для монопродуктових (однопрофільних, не диверсифікованих) фірм як загальна стратегія, так і стратегія окремих СНДП означають одне й те саме [101, с. 52; 120, с. 273]. Тобто, за умови відповідності стратегії окремого СНДП загальній стратегії цього підприємства, позиціонування у матриці підприємства співпадає із позиціонуванням основного СНДП. Така можливість, в свою чергу, визначається рівнем диверсифікованості діяльності підприємства і його впливом на узагальнюючі показники.

Вдалося встановити, що у літературі викладені різноманітні, певною мірою диференційовані підходи до оцінки рівня диверси-

фікованості діяльності підприємства і його впливу на узагальнюючі показники [58; 59] та ін.

Спектр проблем виміру рівня диверсифікованості діяльності підприємства і його зв'язку з рентабельністю та ризикованістю дуже широкий і в теоретико-сутнісному, і методично-аналітичному аспекті. Для виміру диверсифікованості і для оцінки динаміки процесу диверсифікації частіше за інших використовуються такі показники, як кількість напрямів діяльності у портфелі підприємства K , показник Херфіндала X та показник ентропії E .

Якщо підприємство здійснює n напрямів діяльності ($i = 1, 2, 3, \dots, n$), кожний з яких має свою частку P_i у загальному обсязі (припустимо, що напрями діяльності ранжирувані за спадним значенням P_i), то можна розрахувати показник:

– Херфіндала:

$$X = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2, \quad 0 \leq X \leq 1 - \frac{1}{n}; \quad (2.1)$$

– ентропії:

$$E = -\sum_{i=1}^n P_i \log P_i, \quad 0 \leq E \leq \log n. \quad (2.2)$$

Можна також визначити індекси кількісних еквівалентів напрямів діяльності, які мають однакову частку, за значенням кожного із вказаних показників [70, с. 101]:

$$n_{k_s} = \frac{K_i}{n}; \quad n_x = 1 - \frac{1}{x}; \quad n_E = e^E. \quad (2.3)$$

На нашу думку, більш якісна та поглиблена оцінка рівня диверсифікованості діяльності підприємства може бути виконана на основі методичного підходу, сутність та основні результати якого представлені Р. Румельтом [131], який поділив підприємство на СНДП, котрі автономно керуються і тісно зв'язані між собою не тільки виробничими, а й ринковими зв'язками. Дослідження Р. Румельта дають змогу визначити граничні кількісні значення показників для класифікації підприємств за рівнем диверсифікації.

В основі методу Р. Румельта щодо класифікації підприємств за рівнем диверсифікації лежать розрахунки чотирьох показників [70, с. 102–103; 131]:

- спеціалізації P_c , що визначає частку обсягу реалізації найбільшого за цим показником СНДП в загальному обсязі реалізації;
- рівня централізації бізнес-успіху P_u , який показує відносний внесок у доходи підприємства групи основних СНДП, які використовують одні і ті самі ключові фактори успіху: конкурентні переваги, ресурси, компетенції;
- рівня взаємозв'язків P_z , що вказує частку обсягу продажу групи СНДП, найтісніше пов'язаних один з одним зв'язками будь-якої природи;
- рівня вертикальної інтеграції P_i як відносна характеристика стану цього виду диверсифікації, що відображає частку торгового обороту сировини, напівфабрикатів і готової продукції, які отримують в результаті одного виробничого процесу.

Отже, за характеристикою порогових значень показників Р. Румельта, які дозволяють відрізняти недиверсифіковані підприємства від диверсифікованих, до монопродуктових та умовно монопродуктових підприємств відносяться (додаток Г): підприємства з єдиним СНДП (група 1, де $P_c \geq 0,95$); підприємства з домінуючим СНДП ($0,70 \leq P_c \leq 0,95$) як з примусовими (група 3), так і необ'єднаними (група 4) побічними СНДП; підприємства з об'єднаними примусовими (група 5) та послідовними (група 6) СНДП (у яких $P_c \geq 0,70$).

Застосовуючи відомі елементи теорії стратегічного управління вітчизняних та зарубіжних вчених в частині тотожності загальної стратегії та стратегії СНДП для монопродуктових (недиверсифікованих) підприємств, нами внесено пропозицію здійснювати побудову механізму УППП для таких підприємств на основі модифікації матриці ADL/LC, сформованої за параметрами домінуючого чи об'єданого СНДП.

Для диверсифікованих підприємств, до яких за класифікацією Р. Румельта відносяться підприємства з необ'єднаними напрямками діяльності (група 7) та вертикально інтегровані підприємства (група 2), подальші рекомендації для розробки механізму УППП включають використання пропорції Парето (АВС-аналізу), що традиційно застосовується з метою селективного добору найважливіших для підприємства показників.

Закономірність (пропорція) Парето, яку він, говорячи про розподіл багатства у суспільстві, вперше застосував у розподілі на групи, помітивши, що 80 % багатства володіє 20 % населення, виявилася досить універсальною і часто застосовуваною. Щоправда,

кількість груп при проведенні АВС-аналізу може бути довільною: трапляється як розподіл на дві групи (80 % : 20 % – у “пропорції Парето”), так і на більше їх число, наприклад, на три групи: А – 75 % (70 %); В – 20 %; С – 5 % (10 %).

У дослідженнях, присвячених АВС-аналізу, найчастіше вказується на можливість його використання, перш за все, для матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту [2, с. 183–187; 53, с. 210–213; 107, с. 13–29].

Нами ж запропоновано використання АВС-аналізу (пропорції Парето) в якості елемента формування механізму УППП, що дозволить зосередити управлінські рішення за тими невеликими показниками, яким відповідають відносно великі значення прибутковості.

Пропорція Парето може бути сформульована, як вважаємо, для оптимізації прибутковості щонайменше в наступних варіантах: перший – 80 % прибутку підприємству забезпечує реалізація 20 % його продукції; другий – 80 % доходу (виручки від реалізації продукції) підприємства може випадати на 20 % видів продукції; третій – 80 % прибутку приносить продаж продукції 20 % покупцям; четвертий – 80 % доходу приносить продаж продукції 20 % покупцям.

Для побудови механізму УППП для диверсифікованих підприємств пропонуємо використовувати саме першу із сформульованих нами пропорцій, тобто, виділити із загального числа напрямів діяльності підприємства тих 20 %, що формують 80 % його прибутку (збитку) і які підлягатимуть подальшому вивченню. Це значно звужить коло досліджуваних СНДП, серед яких слід зробити наступну спробу виявлення домінуючого СНД. Проте, на нашу думку, уже перший крок – відбір 20 % від загальної кількості напрямів діяльності підприємства – вкаже на переважаючий для його прибутковості вид бізнесу.

Для прикладу, опираючись на дослідження рівня диверсифікації 200 підприємств-лідерів промисловості США, можна відмітити, що навіть на них середня кількість СНДП на одну компанію складає 9–13 [70, с. 101]. У випадку використання принципу Парето вибрати переважаючий СНДП слід було б лише із 2–4 видів бізнесу. Зауважимо, що за таких обставин ймовірність дійовості застосування механізму УППП для диверсифікованого підприємства складатиме 0,76–0,56, порівняно із недиверсифікованим підприємством, для якого цей же показник сягатиме 0,95–0,7. Такі значення є прий-

нятними в стратегічному управлінні, про що свідчать хоча б діапазони розглянутих показників.

Таким чином, основою позиціонування підприємства за матрицею ADL/LC є встановлення відповідних параметрів домінуючого чи об'єднаного СНДП. Проте такі дії складають саме основу і не вичерпують усіх відмінностей і процедур у порівнянні із традиційним використанням матриці ADL/LC.

Так, в якості параметрів матриці ADL/LC для позиціонування в ній підприємств за нашим баченням залишається конкурентна позиція підприємства (вісь X) та стадія життєвого циклу підприємства (вісь Y). Таке рішення прийнято в результаті детального аналізу змісту матриці ADL/LC щодо її використання у механізмі УППП. Для практичного використання матриці уточнено її зміст по осі X : визначена послідовність і склад конкурентних позицій підприємства (табл. Д.1); надана їм характеристика (табл. Д.2, додаток Д).

Щодо осі Y матриці ADL/LC, вважаємо доцільним виділити два окремих періоди життєвого циклу підприємства: “Прискорене зростання” та “Уповільнене зростання” за стадією “Зростання (розвиток)” базової моделі, що розглядається. Мотивація впровадження широковідомих стадій життєвого циклу криється в їх характеристиці щодо впливу на прибутковість підприємства, наведеній в параграфі 2.1, а їх опис наданий в таблиці Д.3.

Отже, розмір матриці ADL/LC, модифікованої нами для використання в механізмі УППП, збільшено до 5×5 , що дозволяє давати не тільки більш детальну характеристику підприємству, але й розглядати більш широкі можливості стратегічного вибору. Проведена актуалізація матриці ADL/LC у механізмі УППП надає підставу називати її “матрицею прибутковості”, а уточнені етапи її побудови наведені у додатку Е).

Відмітимо, що інші елементи інструментарію оптимізаційного блоку механізму УППП (див. табл. 2.7) задіяні нами без суттєвих змін.

Дія механізму УППП має забезпечуватися відповідною стратегією, умовно названою нами стратегією оптимізації прибутковості промислового підприємства (СОПП). Стратегія для підприємства, як зазначають А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд, є безпосередньою “вказівкою, як перевести компанію звідти, де вона знаходиться зараз, туди, де вона хоче знаходитися; це засіб досягнення бажаних результатів” [101].

Поняття СОПП і її сутність на сьогодні не сформовані, хоча підприємства інтуїтивно орієнтуються на таку стратегію та використовують її елементи. Повне розкриття сутності, змісту та формування в повному обсязі СОПП може скласти об'єкт окремого дослідження. Тому, не претендуючи на повноту висвітлення, нами здійснена спроба сформулювати основні поняття та надати загальні характеристики СОПП, необхідні для формування механізму УППП. Виходячи із змісту прибутковості промислового підприємства, під СОПП слід розуміти комплекс рішень, планів і заходів, пов'язаних з досягненням її оптимальних параметрів. Коротко визначимо основні характеристики СОПП: призначення, головне завдання, об'єкт та загальна спрямованість, які використаємо у механізмі УППП (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні характеристики стратегії оптимізації прибутковості промислового підприємства в механізмі УППП

Характеристика стратегії СОПП	Зміст характеристики
Призначення	Підтримка загальної, конкурентних та функціональних стратегій підприємства при управлінні матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними потоками в процесі здійснення господарської діяльності для досягнення підприємством здатності генерувати прибуток, здійснювати рентабельну діяльність, забезпечувати платоспроможність, стабільність економічного розвитку
Головне завдання	Формування зв'язку між стратегіями загального (корпоративного), ділового й функціонального рівнів для забезпечення підприємством здатності генерувати прибуток, здійснювати рентабельну діяльність, забезпечувати платоспроможність, стабільність економічного розвитку
Об'єкт	Матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні потоки в процесі здійснення господарської діяльності підприємством
Загальна спрямованість	Процес здійснення господарської діяльності підприємством

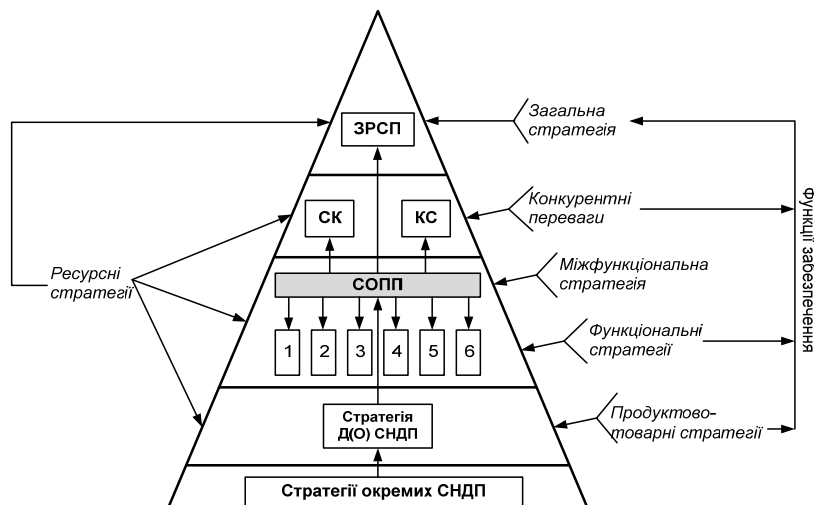
При розробці СОПП, на наш погляд, важливо виділити і врахувати такі фактори:

- стратегії вищого рівня, тобто конкурентну й загальну (корпоративну), оскільки вони визначають мету підприємства та основні шляхи її досягнення;
- середовище, у якому здійснює діяльність підприємство і яке акумулює в собі всі фактори, які впливають на прибутковість;

– ключові компетенції (сильні сторони) підприємства, оскільки вони забезпечують не лише його лідерство в тому чи іншому напрямі ведення бізнесу, а й прибутковість.

По суті, СОПП ніколи не має бути для підприємств міжфункціональною стратегією, та, на жаль, у практиці підприємств це не так. Проте, на наш погляд, найбільш важливою є проблема забезпечення узгодження СОПП із загальними та конкурентними стратегіями. У сукупності загальна і конкурентні стратегії та СОПП (на основі функціональних та продуктових стратегій), за нашим баченням, склали б традиційну піраміду так званого “стратегічного набору” підприємства.

Досліджений нами взаємозв’язок між стратегіями різних рівнів надав підставу вибудувати піраміду ієрархії стратегічного набору підприємства, що, на нашу думку, забезпечить функціонування механізму УППП (рис. 2.9).



Примітка. ЗСР – загальна стратегія розвитку підприємства; СК – стратегії конкуренції М. Портера; КС – конкурентні стратегії Ф. Котлера; СОПП – стратегія оптимізації прибутковості підприємства; 1–6 – типи функціональних стратегій: виробництво, кадри, управління, логістика, маркетинг, фінанси; Д(О)СНДП – домінуючий або об’єднаний стратегічний напрям діяльності; СНДП – стратегічний напрям діяльності підприємства.

Рис. 2.9. Стратегія оптимізації прибутковості підприємства в піраміді ієрархії стратегічного набору підприємства

Із рисунка видно, що стратегія підприємства для оптимізації його прибутковості, як і зазначають А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд, розробляється на чотирьох рівнях:

- 1) загальна стратегія розвитку підприємства (стратегія зростання);
- 2) загальні конкурентні стратегії (в першу чергу, стратегії конкуренції М. Портера та конкурентні стратегії Ф. Котлера);
- 3) функціональні стратегії та міжфункціональна СОПП;
- 4) товарно-продуктові стратегії за окремими СНДП.

Серед них виділяється домінуючий або об'єднаний, – Д(О)СНДП, за яким, власне, і здійснюється позиціонування підприємства в матриці прибутковості в механізмі УППП. Піраміда передбачає і ресурсні стратегії для забезпечення досягнення стратегічних цілей загального, функціонального й продуктового напрямів. При побудові піраміди ієрархії стратегій були дотримані вимоги до “стратегічного набору” [106, с. 116–117].

Таким чином, нами сформовані визначальні основи побудови запропонованого механізму УППП, що розкривають нові можливості в управлінні прибутковістю підприємства.

Література

1. Адидес А. Как выбраться из ловушки молодости? / А. Адидес // Эксперт. – 2002. – № 8. – С. 24–28.
2. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2003. – 280 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : ПИТЕР, 1999. – 416 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
5. Бабо А. Прибыль / А. Бабо ; общ. ред. и коммент. В. И. Кузнецова ; пер. с фр. – М. : А/О Изд. группа “Прогресс”, “Универс”, 1993. – 176 с.
6. Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования / Л. А. Базилевич. – Л. : Машиностроение, 1989. – 176 с.
7. Баканов М. И. Оценка качества прибыли торгового предприятия / М. И. Баканов, В. В. Мелетьева. [Электронный ресурс]. Режим доступа : // <http://www.manage.ru/marketing>
8. Бернштейн Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практики и интерпретация / Л. А. Бернштейн ; пер. с англ. / Научн. ред.

перевода И. И. Елисеев, гл. ред. серии Я. В. Соколов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 624 с.

9. Биконя С. Ф. Теорія монопольного прибутку в умовах трансформаційних змін в економіці / С. Ф. Биконя // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 4. – С. 3–15.

10. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1998. – 544 с.

11. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посібник / І. М. Бойчик і др. – К. : Каравела, Л. : Новий світ-2000, 2001. – 298 с.

12. Большаков А. Менеджмент / А. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.

13. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азриляна. – М. : Институт новой экономики, 1998. – 864 с.

14. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту / Є. Ф. Брігхем ; пер. з англ. – К. : Молодь, 1997. – 1000 с.

15. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 504 с.

16. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.

17. Виханский Л. Г. Стратегическое управление корпорацией / Л. Г. Виханский. – М. : Дело, 1998. – 274 с.

18. Воеводин С. А. Экономический механизм управления промышленным производством / С. А. Воеводин. – К. : Вища школа, 1991. – 158 с.

19. Войнаренко М. П. Формування цілісної концепції функціонування складних виробничо-господарських систем / М. П. Войнаренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 6, Т. 2. – С. 7–13.

20. Гава В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В. Н. Гава, Е. А. Божко. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 224 с.

21. Гиляровская Л. Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия / Л. Т. Гиляровская, А. А. Вехорева. – СПб. : Питер, 2003. – 256 с.

22. Глазунов В. Н. Управление доходом фирмы : практические рекомендации / В. Н. Глазунов. – М. : Экономика, 2003. – 283 с.

23. Грулев И. Динамика прибыли в условиях рынка / И. Грулев, В. Мирошников // Бизнес-информ. – 1997. – № 6. – С. 32–36.

24. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле ; пер. с нем. / под ред. и предисл. М. Я. Хунашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.

25. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
26. Друккер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Друккер ; пер. с англ. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1992. – 192 с.
27. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет : учебное пособие / К. Друри ; пер. с англ. ; под ред. Н. Д. Эриашвили. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 783 с.
28. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропівного. – 2-ге вид. перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
29. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. – К., 2000. – 484 с.
30. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учебное пособие. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
31. Єпіфанов А. О. Обґрунтування фінансового механізму підприємства / А. О. Єпіфанов, В. П. Москаленко, О. В. Шипунова // Фінанси України. – 2004. – № 1. – С. 3–11.
32. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами / П. В. Забелин. – М. : ПРИОР, 1998. – 176 с.
33. Загородній В. Г. Фінансовий словник / В. Г. Загородній, В. Г. Вознюк. – Л. : НУ “Львівська політехніка”, 2005. – 714 с.
34. Закон України “Про внесення змін до Закону України “Про оподаткування прибутку підприємств” 22 трав. 1997 р. № 283/97-ВР.
35. Зятковський І. В. Фінанси підприємств / І. В. Зятковський. – К. : Кондор, 2003. – 364 с.
36. Иваниенко В. Факторный анализ прибыли / В. Иваниенко, Н. Лосева // Бизнес-информ. – 1998. – № 12. – С. 53–57.
37. Индрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Индрисов, С. В. Картышев, А. В. Постников. – М. : Филинъ, 1997. – 272 с.
38. Истундюк В. Д. Финансово-кредитный механизм производственных объединений / В. Д. Истундюк. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 141 с.
39. Ищенко Е. Прибыль как критерий эффективности функционирования предприятия / Е. Ищенко // Экономист. – 2005. – № 8. – С. 90–92.
40. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія / І. А. Ігнат'єва. – К. : Знання України, 2005. – 250 с.

41. Измайлова К. В. Сучасні технології фінансового аналізу : навч. посібник / К. В. Измайлова. – К. : МАУП, 2003. – 148 с.
42. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія / М. О. Кизим і др. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 144 с.
43. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
44. Ковалев А. И. Анализ финансового состояния предприятия / А. И. Ковалев, В. П. Привалов. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1997. – 192 с.
45. Ковалев В. В. Анализ финансового состояния и прогнозирование банкротства / В. В. Ковалев. – СПб. : Аудит-Ажур, 1994. – 162 с.
46. Ковалев В. В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 512 с.
47. Ковтун О. І. Стратегія підприємства / О. І. Ковтун. – Л. : Новий світ-2000, 2005. – 388 с.
48. Кодацкий В. П. Прибыль / В. П. Кодацкий. – Х. : РИП “Кундуз”, 1999. – 149 с.
49. Козаченко А. В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности / А. В. Козаченко. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1998. – 348 с.
50. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы / под ред. Я. В. Соколова ; пер. с фр. – М. : Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
51. Коммонер Б. Технология прибыли / Б. Коммонер ; пер. с англ. Л. И. Кураковой ; науч. ред., предисл. и коммент. М. Я. Лемешева. – М. : Мысль, 1976. – 112 с.
52. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский и др. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
53. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
54. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : Монографія / Л. А. Костирко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 240 с.
55. Коробов М. Я. Финансы промышленного предприятия : под-ручник / М. Я. Коробов. – К. : Либідь, 1995. – 160 с.
56. Костіна Н. І. Моделювання фінансів : монографія / Н. І. Костіна, А. А. Алексеев, П. В. Мельник. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2002. – 224 с.

57. Кузин Б. И. Методы и модели управления фирмой / Б. И. Кузин, В. Н. Юрьев, Г. М. Шахдинаров. – СПб. : Питер, 2001. – 432 с.
58. Леман Р. Диверсификация на базе профиля фирмы / Р. Леман // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 1. – С. 89–95.
59. Лиувиль Ж. Стратегия предприятия и рентабельность / Ж. Лиувиль // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – № 1. – С. 96–105.
60. Малькова Т. Н. Древняя бухгалтерия: какой она была? / Т. Н. Малькова. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
61. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова / под ред. и предисл. В. Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
62. Маркс К. Капитал. Критика капиталистической экономики / К. Маркс. – Т. 1. Кн. 1. – М. : Политиздат, 1988. – 891 с.
63. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
64. Марюта О. М. Адаптивне управління прибутком підприємства / О. М. Марюта, О. К. Єлисеєва // Фінанси України. – 2004. – № 3. – С. 83–89.
65. Методика проведення поглибленого аналізу фінансового-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій // Правова база з питань банкрутства суб'єктів господарювання. Зб. нормат. актів. – К. : Атіка, 2000. – С. 160–184.
66. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посібник / В. О. Мец. – К. : Вища школа, 2003. – 278 с.
67. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 412 с.
68. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посібник / за ред. Ф. Ф. Бутинця, М. М. Шигун. – Житомир : ЖДТУ, 2004. – 352 с.
69. Найт Ф. Понятия риска и неопределенности / Ф. Найт // Thesis. – 1994. – № 5. – С. 12–28.
70. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
71. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2004. – 559 с.

72. Нижник В. М. Затрати і результати праці в транзитивній економіці (проблеми теорії і практики) / В. М. Нижник. – Хмельницький : Поділля, 2000. – 359 с. – Бібліогр.: с. 346–359.
73. Нижник В. М. Моделювання механізму нормативного регулювання затрат і результатів праці / В. М. Нижник // Економіст. – 2000. – № 5. – С. 25–29.
74. Нижник В. М. Перспективи використання бенчмаркінгу для аналізу прибутковості промислових підприємств / В. М. Нижник, О. В. Хмелевський // Перспективи та пріоритети розвитку економічного аналізу: Тези доп. і виступів Всеукр. наук. конф. студ., асп. і молодих учених (18–19 трав. 2004 р.). – Донецьк : ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2004. – С. 129–130.
75. Орлов О. А. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях / О. А. Орлов, Е. Г. Рясных. – К. : Скарбы, 2003. – 132 с.
76. Основи економічної теорії : підручник / О. О. Мамалуй, О. А. Грищенко, Л. В. Грищенко ; за заг. ред. О. О. Мамалуй. – К. : Юрінком. – К. : Інтер, 2003. – 480 с.
77. Основы экономической теории : учебник / С. В. Мочерный и др. ; под общ. ред. С. В. Мочерного. – К. : Знання, 2000. – 607 с.
78. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку // Все про бухгалтерський облік. – 21 лют. 2002 р. – № 18 (1295). – С. 3–111.
79. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тидід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
80. Попов С. А. Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров. “Управление развитием организации”. Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : ИНФРА, 2000. – 304 с.
81. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Международные отношения, 1993. – 893 с.
82. Примак Т. О. Економіка підприємства : навч. посібник / Т. О. Примак. – 2-е вид. – К. : Вікар, 2002. – 176 с.
83. Пушкарь А. Разработка стратегий развития предприятия / А. Пушкарь, А. Тридид // Бизнес-информ. – 1998. – № 20. – С. 65–70.
84. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / К. І. Редченко. – Л. : Новий світ-2000, 2003. – 272 с.
85. Редькін О. С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління / О. С. Редькін, В. Реген, Н. А. Хрущ ; Одес. нац. академія зв'язку ім. О.С. Попова. – О. : Евен, 2004. – 216 с.

86. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения / Д. Рикардо // Антология экономической классики ; предисл. И. А. Столярова. – М., 1993. – 475 с.
87. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия / Ж. Ришар ; пер. с фр. под ред. Л. П. Белых. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 375 с.
88. Ростяпін А. В. Максимізація прибутку підприємства / А. В. Ростяпін, С. П. Губенко // Фінанси України. – 2002. – № 2. – С. 19–29.
89. Савчук В. П. Вплив інфляції на оцінку показників прибутковості підприємства / В. П. Савчук, О. В. Москаленко // Фінанси України. – 2002. – № 1. – С. 50–60.
90. Самуэльсон П. Экономика / П. Самуэльсон. – В 2 т. : пер. с англ. – М. : НПО “Алгон” ВНИИСИ, 1992. – Т. 2. – 415 с.
91. Селиванов А. Прибыль и нравственность / А. Селиванов // РИСК. – 1996. – № 10–12. – С. 80–83.
92. Силян Р. Практика тотального менеджмента / Р. Силян, Р. Коуп. – Хмельницький : ТУП, 2000. – 248 с.
93. Системи обліку в Україні: трансформація до міжнародної практики / за ред. М. П. Войнаренка. – К. : Наукова думка, 2002. – 718 с.
94. Сливоцки А. Зона прибыли / А. Сливоцки, Д. Моррисон, Б. Андельман. – М. : Эксмо, 2006. – 448 с.
95. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Изд-во соц.-экон. л-ры, 1962. – 684 с.
96. Стрелец Н. А. Новая экономика и информационные технологии / Н. А. Стрелец. – М. : Экзамен, 2003. – 256 с.
97. Сумець О. М. Стратегія підприємства : теорія, ситуація, приклади / О. М. Сумець. – К. : Професіонал, 2005. – 320 с.
98. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
99. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
100. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
101. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. англ. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 412 с.
102. Томпсон А. Экономика фирмы / А. Томпсон, Д. Формби ; пер. с англ. – М. : ЗАО “Изд-во “БИНОМ”, 1998. – 544 с.

103. Угляренко О. М. Визначення оподаткованого прибутку та його вплив на формування фінансових ресурсів підприємств / О. М. Угляренко // *Фінанси України*. – № 2, 2004. – С. 94–100.
104. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства / К. Уолш ; пер. з англ. – К. : Наукова думка, 2001. – 307 с.
105. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.
106. Фінансово-економічний аналіз : підручник / П. Ю. Буряк та ін. ; за заг. ред. П. Ю. Буряка, М. В. Римара. – К. : Професіонал, 2004. – 528 с.
107. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут ; пер. с нем. / под ред. и предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 288 с.
108. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. / под ред. и предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, Л. М. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
109. Хендриксен Э. С. Теория бухгалтерского учета / Э. С. Хендриксен, М. Ф. Ван Бреда ; пер. с англ. ; под ред. Я. В. Соколова. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 576 с.
110. Хмелевський О. В. Визначення потенціалу внутрішніх можливостей підвищення прибутковості промислового підприємства / О. В. Хмелевський // *Економічні науки : Зб. наук. праць*. – Луцьк : Луцький держ. техн. ун-т, 2006. – Вип. 3, Ч. I – С. 251–259.
111. Хмелевський О. В. Використання пропорції Парето в проведенні аналізу прибутковості / О. В. Хмелевський // *Сучасні проблеми фінансово-господарського контролю : матеріали Першої всеукр. наук.-практ. конф. (30 бер. 2005 р.)*. – Кривий Ріг, 2005. – С. 343–345.
112. Хмелевський О. В. Віртуалізація бізнесу як напрям підвищення прибутковості промислового підприємства / О. В. Хмелевський // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2005. – № 2, Т. 2. – С. 174–178.
113. Хмелевський О. В. Дослідження системи показників для управління процесом формування фінансових результатів діяльності підприємства / О. В. Хмелевський // *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. – 2003. – № 5, Ч. 2, Т. 1. – С. 274–278.
114. Хмелевський О. В. Критеріальні параметри оцінки абсолютних показників прибутковості промислового підприємства / О. В. Хме-

левський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 6, Т. 1. – С. 205–209.

115. Хмелевський О. В. Моделювання господарського механізму промислового підприємства в сучасних умовах формування та розподілу прибутку / О. В. Хмелевський // Науковий вісник Волинського держ. ун-ту ім. Лесі Українки. – 2005. – № 1. – С. 311–315.

116. Хмелевський О. В. Прогнозування стійкого економічного зростання промислового підприємства за показниками прибутковості: міжнародний та вітчизняний досвід і напрями удосконалення / О. В. Хмелевський // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2004. – № 3, Т. 2. – С. 138–143.

117. Чорна Л. О. Набуття конкурентних переваг підприємств при побудові взаємовідносин в каналах розподілу / Л. О. Чорна // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2006. – № 10. – С. 86–89.

118. Чорна Л. О. Стратегії діяльності підприємства та ціноутворення в ринковій економіці : монографія / Л. О. Чорна. – Вінниця : Світанок, 2005. – 176 с.

119. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 208 с.

120. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

121. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятий / Г. Шмален ; пер. с нем. ; под ред. А. Г. Поршнева. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 512 с.

122. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / под ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб. : Спец-Лит, 2000. – 589 с.

123. Экономическая теория (политэкономия) / под общ. ред. акад. В. И. Видяпина, акад. Г. П. Журавлевой. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 560 с.

124. Экономическая теория / под общей ред. А. И. Добрынина, Л. С. Тарасевича. – СПб. : Изд. СПбГУЭФ, Питер, 1999. – 544 с.

125. Экономический анализ / А. И. Гинзбург. – СПб. : Питер, 2003. – 480 с.

126. Энциклопедический словарь / под ред. К. К. Арсеньева, О. О. Петрушевского. – СПб. – Издатели Ф. А. Брокгауз, И. А. Ефрон. – 1989. – Т. 25. – 478 с.

127. Юров В. Ф. Прибыль в рыночной экономике: вопросы теории и практики. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 232 с.

128. Hammel G., Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 71, mai – juin 1990, 71 : 79–91.

129. Kalakota R. *Frontiers of electronic commerce* / R. Kalakota, A. Whinston. – Addison-Wesley, 1996. – P. 487.
130. Modigliani F. The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment / F. Modigliani, M. H. Miller // *American Economic Review*. – 1958. – № 48. – P. 261–297.
131. Rumelt R. P. Diversification, strategy and profitability / R. P. Rumelt // *Strategic Management Journal*, vol. 3, № 4. – 1982. – Octobre – Decembre.
132. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій / за ред. Л. В. Балабанової. – К. : Знання, 2005. – 301 с.

3.1. Еволюція соціальної відповідальності підприємств

Зародження ідей соціальної відповідальності припадає ще на XVIII–XIX ст., коли власники окремих підприємств брали на себе відповідальність за своїх працівників, керуючись при цьому власними релігійними чи етичними переконаннями [11].

Одним із найвідоміших прибічників ідеї соціальної відповідальності був англійський промисловець, соціаліст-утопіст Роберт Оуен, який розробив проект покращення умов життя працівників однієї із прядильних фабрик у Шотландії та висловив ідею про необхідність державного регулювання соціально-трудових відносин на виробництві. Погляди Р. Оуена про необхідність державної регламентації соціальної відповідальності підприємців пізніше були розвинені французьким промисловцем Даніелем Леграном, який запропонував ідею про необхідність запровадження міжнародних трудових норм, які б визначали умови праці на заводах та фабриках [19, с. 13].

Тобто, меценатство було першим періодом еволюції ідеї корпоративної соціальної відповідальності та, не зважаючи на існування вдалих прикладів подібної діяльності як у західних країнах, так і на території України, головним недоліком першого етапу розвитку корпоративної соціальної відповідальності було те, що подібна діяльність була нерегулярною та подекуди чітко не спрямованою на цільову аудиторію. Крім того, підтримка тієї чи іншої ініціативи

безпосередньо залежала від особистих поглядів та переваг власників підприємств. При цьому основними областями, на яких фокусувалася добродійна діяльність в цей час, були: культура і мистецтво, допомога бідним і розвиток освіти тощо [15].

Наступним історичним етапом розвитку концепції соціальної відповідальності є зародження у США на початку XX ст. доктрини капіталістичної благодійності, згідно якої прибуткові організації повинні жертвувати частиною своїх коштів на користь суспільства, тобто фінансувати суспільні потреби. Так, у 1905 році в США зароджується рух “Ротарі”, прибічники якого вважали, що матеріально забезпечені люди повинні сприяти покращанню соціальної ситуації не лише у професійній сфері, а й в середині територіальної громади, в якій вони функціонують [41, с. 142]. Однак, через Велику депресію 30-х років подальшого розвитку концепція соціальної відповідальності набула лише у 50-ті роки XX ст., зайнявши центральне місце у дискусії про відносини бізнесу та суспільства.

У цей час відбувається різке зростання тиску з боку суспільства та його інституцій, який полягав у тому, що від підприємств почали вимагати дотримання певних стандартів та контролювати рівень їх дотримання. Підприємства були змушені будувати свої відносини з державою та суспільством за новими правилами і розвивати нові адресні програми, перш за все, в галузі екології і захисту праці. Окремі добродійні акції перетворилися у спланований комплекс заходів, здатних забезпечити підприємству необхідні умови для ведення власної діяльності [15].

Розвиток PR-методів і комунікаційного менеджменту в 90-х років привів до того, що поняття соціальної відповідальності стали все частіше фіксуватися в місіях підприємств. Особливої популярності набуває формування іміджу підприємств як доброчесних “корпоративних” громадян. Основними формами реалізації корпоративної соціальної відповідальності у цей час стають піар-акції, реалізація рекламних програм в області спорту, культури, освіти тощо. При цьому, ефективність соціальної політики визначалася рівнем фінансової віддачі – впливом на розвиток бізнесу, отриманням більшої частки ринку, збільшенням прибутків тощо.

Наступним етапом еволюції ідеї корпоративної соціальної відповідальності є орієнтація соціально-відповідальної діяльності підприємства на загальну стратегію його розвитку. Проблема корпоративної соціальної відповідальності починає розглядатися не з точки зору наявних PR-ресурсів, а з позиції формування репутації

підприємства та створення сприятливих умов для його майбутнього розвитку. При цьому підприємство у своїй діяльності починає орієнтуватися не на забезпечення високого рівня прибутку у короткостроковій перспективі, а на створення необхідних умов для забезпечення довгострокового сталого розвитку та зростання, яке базується на врахуванні інтересів всіх зацікавлених сторін. Об'єктами соціальних акцій на цьому етапі стають умови життя населення, відпочинок співробітників, поліпшення інфраструктури міст тощо [15, 52].

Існуючі розбіжності у сприйнятті ідеї корпоративної соціальної відповідальності знайшли своє відображення у великій кількості наукових підходів щодо суті, ролі та значення корпоративної соціальної відповідальності, які доповнюють або ж навпаки заперечують одна одну. В основі кожної з них лежить ідея аналізу організації з погляду системності, тобто організація представляється як “комплекс взаємопов’язаних та взаємозалежних частин, організованих таким чином, що продукує єдине ціле” [48, с. 81].

Різниця є лише у тому, чи сприймати організацію як відкриту, чи як закриту систему. Оскільки як закрита система, організації не зазнають впливу з боку зовнішнього середовища і не взаємодіють з ним. На противагу, організації з відкритою системою динамічно взаємодіють із своїм оточенням. Однак, якщо виходити з розуміння організації як закритої системи, то ідея корпоративної соціальної відповідальності значно звужується, охоплюючи лише відповідальність перед власниками та працівниками. Як вже зазначалося вище, подібне розуміння даної концепції превалювало на початку зародження ідей соціальної відповідальності. В той же час, сприйняття організації як відкритої системи породжує багато запитань щодо мети, принципів, напрямів, механізму реалізації підприємством своєї соціальної функції та інформування громадськості про реалізовані заходи, які знайшли своє відображення у теоріях таких відомих дослідників як Г. Боуена, К. Девіса, М. Фрідмана, Е. Фрімена, Дж. Елкінгтона, А. Керолла, Д. Муна та багатьох інших [1, 8, 9, 63, 69, 74, 75]. При цьому варто зазначити, що у багатьох розроблених теоріях концепція корпоративної соціальної відповідальності часто заміщувалася іншими визначеннями, які на думку науковців краще відображали суть відносин компанії та суспільства. Так, найбільш відомими серед них є “соціальна відповідальність бізнесменів”, “корпоративна соціальна діяльність”, “корпоративна соціальна чуттєвість”, “етика бізнесу”, “корпоративне громадянство” тощо. Щоб поєднати існуюче розмаїття підходів А. Керолл запропонував розглядати

концепцію корпоративної соціальної відповідальності як узагальнення своєрідного “ядра”, яке узгоджується з іншими теоріями або трансформується у них [8]. А це, в свою чергу, дозволило науковцям згрупувати існуючі теорії та виділити основні підходи до концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Розглянемо декілька класифікацій корпоративної соціальної відповідальності.

Відповідно до найпоширенішої класифікації корпоративної соціальної відповідальності головним критерієм поділу виступає рівень сприйняття власниками та керівниками ідеї соціальної відповідальності підприємства. При цьому виділяють три підходи до розуміння корпоративної соціальної відповідальності (рис. 3.1) [25; 31, с. 18–19].

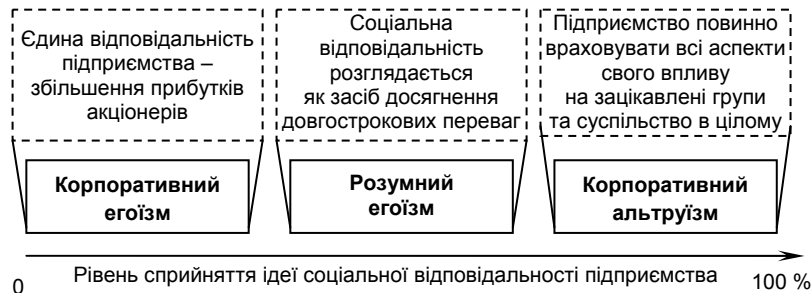


Рис. 3.1. Класифікація наукових підходів до розуміння корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Так, відповідно до першого підходу, єдиною відповідальністю підприємства вважається збільшення прибутків для своїх акціонерів. Вважається, що подібний підхід до розуміння корпоративної соціальної відповідальності отримав назву теорії “корпоративного егоїзму”, був висловлений М. Фрідманом [41, с. 142].

Другу позицію представляє теорія “розумного егоїзму”, відповідно до якої соціальна відповідальність бізнесу – це просто “гарний бізнес”, оскільки скорочує довгострокові втрати прибутку. Витрачаючи фінансові ресурси на соціальні програми, підприємство скорочує свої поточні прибутки, але в довгостроковій перспективі створює сприятливе соціальне оточення і, отже, стійкі прибутки.

Третя точка зору, яка є прямо протилежною теорії “корпоративного егоїзму”, отримала назву “корпоративного альтруїзму”.

Цей підхід передбачає, що підприємство зобов'язане враховувати не тільки фактори економічного характеру, а і людські та соціальні аспекти впливу своєї діяльності як на суспільство в цілому, так і на окремі зацікавлені групи [31, с. 18–19].

Друга класифікація є більш повною, відповідно до неї всі теорії групуються у чотири підходи, згідно принципів, що покладені у їх основу, а саме:

1. Інструментальний підхід, згідно якого підприємство виступає інструментом для створення багатства, а вся його соціальна діяльність спрямована на досягнення економічного результату. Найбільшого поширення даний підхід набув на початку 1970-х років, коли корпоративна соціальна відповідальність розглядалася переважно як відповідальність підприємства перед своїми акціонерами [1]. Найвідомішим прибічником цього підходу є економіст М. Фрідман, який вважав, що “існує одна і тільки одна соціальна відповідальність ділового світу – використати свої ресурси і займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутків, при умові дотримання правил гри, тобто займатися відкритою і вільною конкуренцією, без обману і шахрайства” [41, с. 141–142]. Тобто, діючи таким чином, організація виконує свою економічну функцію, виробляючи товари та послуги, необхідні для суспільства та створюючи при цьому робочі місця і забезпечуючи максимізацію прибутку для акціонерів [41, с. 142].

Деякі сучасні дослідники, прихильники інструментального підходу, наголошують на тому, що лише максимізація прибутку у довгостроковій перспективі визначає справжню відповідальність бізнесу, оскільки подібний підхід дозволяє поєднати інтереси як акціонерів, так і інших зацікавлених сторін. Крім того, вони погоджуються, що забезпечення максимізації прибутків у довгостроковій перспективі може вимагати від бізнесу певних поточних витрат на соціальні та екологічні цілі. Саме інструментальний підхід, який визначає соціально-відповідальне ведення бізнесу і є елементом його стратегічного управління та необхідною передумовою його ефективності та прибутковості, набув в останні роки надзвичайної популярності [30; 76, с. 3–4].

2. Підхід з позиції політичного впливу, який базується на тому, що підприємства мають здатність впливати на суспільство, і через те повинні відповідально використовувати цю здатність. При цьому під соціальною силою розуміють здатність впливати на результати важливих суспільних процесів з метою вирішення суспіль-

них проблем незалежно від політичних інститутів [76, с. 5].

Найбільш відомою є концепція “корпоративного громадянства”, яка зародилася на початку XXI ст. Даний підхід проявляється у стратегічній та повсякденній діяльності підприємства та відображає специфіку його взаємодії з групами інтересів та оточуючим середовищем. Поняття “корпоративне громадянство” спочатку виникло у британських компаніях, а потім поширилося і серед американських корпорацій [1, 43]. Згідно цієї концепції роль підприємства може бути розглянута у вузькому та широкому значенні. У вузькому значенні роль підприємства зводиться до філантропії, соціальних інвестицій та певних загальновизнаних обов’язків перед місцевою громадою. У широкому розумінні – підприємство повинно відповідати за ті сфери, в яких держава не здатна захистити своїх громадян [43, 70].

Концепція корпоративного громадянства базується на політичних теоріях, згідно яких раніше підприємства займали у суспільстві більш важливе, ніж у наш час, місце [1].

3. Підхід з позиції соціальних вимог, згідно якого підприємство має зосереджувати свою діяльність на визначенні соціальних вимог суспільства та відповіді на них, сприяючи тим самим посиленню своїх позицій. У 1970-х роках концепція корпоративної соціальної відповідальності дещо змінює свій фокус з позиції “що є добрим для суспільства”, до визначення “що суспільство вимагає від бізнесу”. З огляду на це діяльність будь-якого підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності повинна визначатися очікуваннями суспільства від нього. При цьому деякі автори розрізняють – вимоги щодо скорочення негативного впливу та вимоги щодо посилення позитивного впливу підприємства на суспільство. Виникнення у 80-х роках теорії зацікавлених сторін привело до появи нового напрямку дослідження, відповідно до якого соціальна роль бізнесу має визначатися вимогами зацікавлених сторін, заміщуючи тим самим поняття суспільства поняттям зацікавлені сторони [76, с. 6].

4. Підхід з позиції етики, головною особливістю якого є те, що в його основі лежить ідея етичного обов’язку бізнесу та окремих менеджерів перед суспільством. Так, П. Дракер, відомий своєю критикою поглядів М. Фрідмана, вважав, що, розглядаючи корпоративну соціальну відповідальність, не можна виходити з припущення, що особисті інтереси власників підприємства ведуть до досягнення суспільних благ чи, що особисті інтереси та суспільні блага можуть розглядатися окремо одні від інших [1]. На його думку, від-

повідальність перед суспільством полягає у тому, щоб зробити своїм власним інтересом те, що за своєю суттю є суспільним благом [23, с. 393]. Серед підходів даної групи варто виділити підхід з позиції “потрійної результативної діяльності” (triple bottom line) Дж. Елкінгтона та нормативний підхід з позиції зацікавлених сторін Е. Фрімена. Відповідно до підходу Дж. Елкінгтона кожне підприємство несе економічну, екологічну та соціальну відповідальність перед суспільством, тим самим забезпечуючи свою життєздатність. Ідеї Дж. Елкінгтона набули подальшого розвитку та знайшли своє відображення у теоріях “універсальних прав” та “сталого розвитку”. Так, теорія “універсальних прав” базується на визнанні прав людини, прав у сфері праці та поваги до оточуючого середовища як необхідних умов для роботи підприємств. В основі теорії “сталого розвитку” лежить ідея, що підприємство у своїй діяльності відповідає не лише перед сучасним, а й перед майбутніми поколіннями. Саме тому, воно повинно контролювати як економічні, соціальні, так і екологічні показники своєї діяльності.

Натомість нормативний підхід Е. Фрімена дозволив описати відносини між підприємствами та групами осіб, всередині та за його межами, зацікавленими у його діяльності. Відповідно до цієї теорії підприємство несе моральну відповідальність не перед суспільством загалом, а лише перед зацікавленими сторонами, до яких відносять: акціонерів, працівників підприємства, постачальників, споживачів і територіальні громади, у яких здійснює свою діяльність [76, с. 7–8].

Хміль Ф.І. визначив чотири групи поглядів на питання соціальної відповідальності підприємств [59]. Перша група полягає у тому, що підприємці, керуючись власним сумлінням, здійснюють добровільну благодійну діяльність у формі підтримки соціально незахищених верств населення та меценатства. Друга група поглядів визначає соціальну відповідальність підприємництва через забезпечення власної ефективної діяльності, зайнятості населення та недопущенні порушень законів держави. Відповідно до третьої групи поглядів, суспільство очікує активних дій власників капіталів у таких сферах, як захист навколишнього середовища, охорона здоров'я, громадянські права, захист споживачів. Прихильники четвертої групи поглядів вважають, що держава є основним виразником інтересів суспільства і відповідними правовими актами регламентує відповідальність підприємництва перед ним.

Дещо інший підхід до розвитку ідеї корпоративної соціаль-

ної відповідальності було висловлено Ю.Е. Благоевим [9], який запропонував об'єднати існуючі підходи до соціально-відповідального характеру діяльності підприємства у дві великі групи (табл. 3.1):

– концепції “ядра” корпоративної соціальної відповідальності, які дають відповіді на запитання: чому підприємство має бути соціально-відповідальним та який зміст цієї відповідальності, як саме підприємство має реагувати на вимоги, очікування та побажання суспільства та якими є результати соціально-відповідальної діяльності підприємства;

– “альтернативні” концепції, а саме: підходи з позиції управління зацікавленими сторонами, корпоративного громадянства та корпоративної сталості підприємства.

Таблиця 3.1

Класифікація підходів до ідеї відповідальної діяльності підприємства [9]

Назва групи	Підхід	Характеристика підходу
Концепції “ядра”	Корпоративна соціальна відповідальність	Дає відповіді на запитання: чому підприємство має бути соціально-відповідальним та який зміст цієї відповідальності?
	Корпоративна соціальна чуттєвість	Дає відповідь на запитання: як саме підприємство має реагувати на вимоги, очікування та побажання суспільства?
	Корпоративна соціальна діяльність	Дає відповідь на запитання: якими є результати соціально-відповідальної діяльності підприємства?
“Альтернативні” концепції	Управління зацікавленими сторонами	Визнає легітимність інтересів зацікавлених сторін у різних аспектах діяльності підприємства та наявність у них власних внутрішніх цінностей
	Корпоративне громадянство	Фокусується не на проблемах, які породжуються внаслідок взаємодії підприємства з усіма зацікавленими сторонами, а на потребах конкретної місцевої громади та пов’язаною з нею благодійною діяльністю
	Корпоративна сталість	Модель управління підприємством, яка охоплює економічну, соціальну та екологічну діяльність підприємства як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі

Надзвичайно цікавим у контексті об’єднання існуючих теорій є підхід, висловлений А. Кероллом, який запропонував трактувати корпоративну соціальну відповідальність як своєрідну “піра-

міду” (рис. 3.2), яка складається з економічної, правової, етичної та дискреційної (філантропічної) відповідальності організації перед суспільством [63].



Рис. 3.2. “Піраміда” корпоративної соціальної відповідальності

В основі “піраміди” А. Керолла лежить економічна відповідальність, оскільки історично компанії створювалися як виробники товарів та послуг, що дозволяло забезпечувати потреби членів суспільства, та, відповідно, отримувати прибуток. Правова відповідальність передбачає необхідність дотримуватися існуючих законів, підпорядковуючи свою економічну діяльність існуючим законодавчим нормам. Етична відповідальність вимагає від підприємства діяти відповідно до суспільних очікувань, які не фіксуються правовими нормами (подекуди перевищують їх), але базуються на існуючих нормах моралі зацікавлених сторін. Дискреційна (філантропічна) відповідальність передбачає, що підприємство буде добровільно відповідати на очікування суспільства та направляти свою діяльність на підтримку та розвиток соціальних програм, виступаючи при цьому у ролі “корпоративного громадянина”. Аналізувати досягнення компаній по кожному виду відповідальності А. Керолл пропонує у розрізі зацікавлених сторін, відмічаючи, що подібний підхід дозволяє підприємству визначитися з тими чи іншими видами соціальної відповідальності, виходячи з особливостей кожної групи.

На нашу думку, концепція А. Керолла найкраще віддзеркалює існуючі підходи до розуміння корпоративної соціальної відповідальності, показуючи як їх історичну еволюцію (від розуміння організації як закритої економічної системи, до визнання її зв’язків із суспільством), так і зміни щодо розуміння неоднорідності суспільних потреб (від визнання загального характеру суспільних потреб, до їх

персоніфікації в залежності від існуючих суспільних груп) (табл. 3.2).
Таблиця 3.2

**Генезис формування категорії “корпоративна
соціальна відповідальність” підприємства [8, 31, 33, 40, 56, 77]**

Рік прийняття	Визначення категорії “корпоративна соціальна відповідальність”	Джерело
1	2	3
1953	Соціальна відповідальність бізнесу – це реалізація тієї політики, прийняття таких рішень, або дотримання такої лінії поведінки, яка була б бажана з позиції цілей та цінностей суспільства	Боуен Г.
1979	Корпоративна соціальна відповідальність – відповідність економічним, правовим, етичним та дискреційним очікуванням, які висувуються суспільством організації у даний час	Керол А.
1990-ті	Соціальна відповідальність бізнесу – досягнення ділового успіху при одночасному поважному відношенні до етичних норм, громадянського суспільства та навколишнього природного середовища. Корпоративна соціальна відповідальність вимагає прийняття рішень у відповідності до законодавчих, етичних, комерційних та інших вимог до бізнесу з боку суспільства, а також із врахуванням потреб усіх основних стейкхолдерів	Бізнес за соціальну відповідальність
1990-ті	Корпоративна соціальна відповідальність – постійне зобов’язання бізнесу сприяти усталеному економічному розвитку, працюючи з робітниками, їхніми сім’ями, місцевою громадою та суспільством у цілому для поліпшення якості їхнього життя	Всесвітня рада зі сталого розвитку
2001	Корпоративна соціальна відповідальність – концепція, що дозволяє інтегрувати в повсякденну діяльність комерційних підприємств соціальні та екологічні аспекти, а також враховувати їх у процесі добровільної взаємодії з зацікавленими сторонами	Європейська комісія
2002	Соціальна відповідальність бізнесу – це добровільний вклад бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, який прямо пов’язаний з основною діяльністю компанії та виходить за рамки певного закону мінімуму	Асоціація менеджерів Росії
2005	Корпоративна соціальна відповідальність – вільний вибір компанії на користь підвищення рівня добробуту місцевої громади за допомогою від-	Котлер Ф., Лі Н.

	повідного підходу до ведення бізнесу та надання корпоративних ресурсів	
--	--	--

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
2005	Соціальна відповідальність бізнесу – відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активну соціальну позицію компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем	Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні

У той же час, варто зазначити, що на сучасному етапі розвитку суспільства дотримання економічної, правової, етичної та екологічної відповідальності є невід’ємною умовою забезпечення життєздатності підприємств будь-якої галузі, натомість у поєднанні з дискреційною відповідальністю подібна діяльність дійсно може бути свідченням відповідального ставлення керівників та власників підприємств до потреб середовища, у якому вони функціонують.

Однак, не зважаючи на більш, ніж 50-річну історію розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності, на сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття “корпоративна соціальна відповідальність”. Економісти, соціологи, керівники підприємств, представники міжнародних державних та громадських організацій трактують його по-різному, що наочно ілюструють визначення, наведені у таблиці 3.2.

Не дивлячись на велику кількість визначень, можна виділити ряд спільних рис, притаманних більшості з них. Так, ключовим елементом поняття корпоративної соціальної відповідальності є добровільний характер соціально-відповідальної діяльності. Підприємство добровільно приймає на себе зобов’язання щодо реалізації заходів, спрямованих на покращення ситуації у сферах, що безпосередньо не пов’язані з його комерційною діяльністю. На цьому базується другий елемент у визначенні корпоративної соціальної відповідальності. Тобто, в даному випадку мова йде про діяльність, яка перевищує визначені у законодавстві вимоги до роботи підприємства [19, с. 21–22, 52].

Поширення саме такого підходу до розуміння поняття корпоративної соціальної відповідальності викликало останнім часом багато суперечок, які базуються на тому, що сам термін “корпора-

тивна соціальна відповідальність” є неточним, тому що відповідальність має на увазі зобов’язання, а мова в даному випадку йде не про обов’язкове дотримання законів, а про добровільне прагнення підприємств знайти баланс між збільшенням виробництва та суспільними і екологічними запитами [29]. Щоб розв’язати дану суперечливість терміну корпоративної соціальної відповідальності вчені [31, с. 26–27; 46, с. 49–50; 66, с. 404–405] пропонують розрізняти три рівні у розумінні поняття корпоративна соціальна відповідальність – соціальне зобов’язання, соціальне реагування та соціальну чутливість (рис. 3.3).

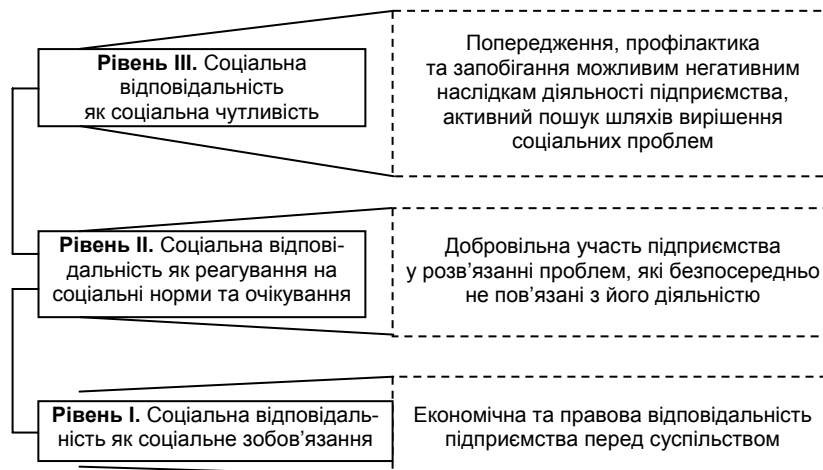


Рис. 3.3. Рівні формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Як видно з рисунка, на першому рівні соціальна відповідальність сприймається як соціальне зобов’язання. При цьому, основний акцент робиться на економічній та правовій відповідальності підприємства перед суспільством.

На другому рівні соціальна відповідальність визначається як реагування на соціальні норми та очікування. Основний акцент робиться на добровільній участі підприємства у розв’язанні екологічних проблем, вирішенні соціальних проблем, що прямо не пов’язані з діяльністю даного підприємства. На даному рівні діяльність підприємства поділяється на таку, що необхідно здійснювати відповідно до вимог закону і таку, що ініціюється добровільно.

На третьому рівні соціальна відповідальність визначається як соціальна чутливість. Основний акцент у діяльності підприємства

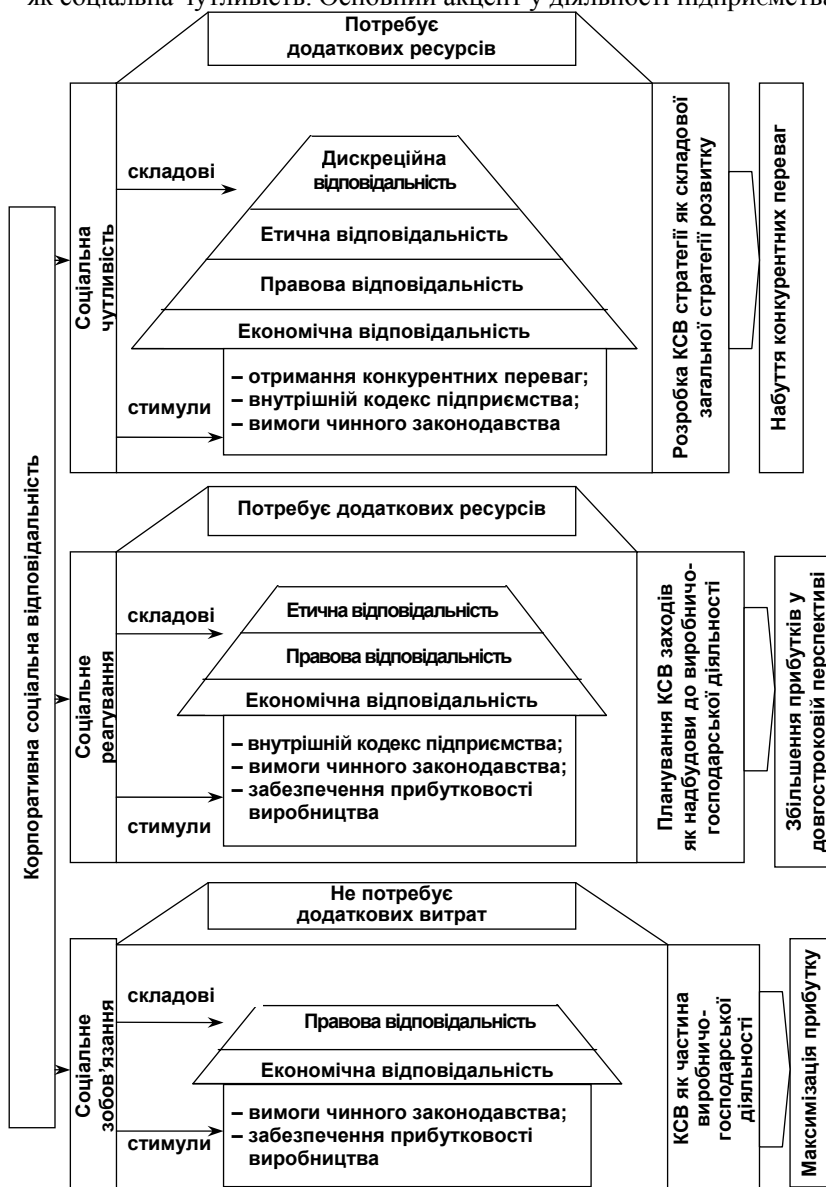


Рис. 3.4. Розгорнута характеристика рівнів формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства

робиться на попередженні, профілактиці та запобіганні можливим негативним наслідкам, активному пошуку шляхів вирішення соціальних проблем [46, с. 49–50].

На рис. 3.4 подано детальну характеристику рівнів формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства, яка базується на врахуванні стимулів, складових, механізму реалізації та мети корпоративної соціальної відповідальності підприємства, притаманну кожному із досліджуваних рівнів.

Цікавим для розуміння суті корпоративної соціальної відповідальності є підхід до визначення даного поняття, розроблений російськими вченими [4, с. 6–7]. Вони пропонують розділяти корпоративну соціальну відповідальність на: “корпоративна відповідальність перед суспільством” і “корпоративна соціальна відповідальність”.

Відповідно, корпоративна відповідальність перед суспільством визначається як філософія поведінки і концепція вибудовування діловим співтовариством, окремими корпораціями і підприємствами своєї діяльності за наступними напрямками:

- виробництво якісної продукції і послуг для споживачів;
- створення привабливих робочих місць, виплата легальних зарплат, інвестиції в розвиток людського потенціалу;
- дотримання вимог законодавства: податкового, екологічного, трудового тощо;
- ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення доданої економічної вартості і зростання добробуту своїх акціонерів;
- облік суспільних очікувань і загальноприйнятих етичних норм в практиці ведення справ;
- внесок у формування суспільства через партнерські програми і проекти розвитку місцевої спільноти [21, с. 9].

Фактично у цьому розширеному визначенні більшість зазначених напрямів діяльності бізнесу містять економічні принципи підприємницької діяльності, етичні та юридичні норми ведення бізнесу. Соціальна складова представлена в цьому визначенні через інвестиції в розвиток людського потенціалу і внесок у формування суспільства через партнерські програми і проекти розвитку місцевого співтовариства [4, с. 6].

Відповідно до цього поняття, корпоративну соціальну від-

повідальність пропонується розглядати у більш вузькому значенні як “добровільний внесок приватного сектора в суспільний розвиток через механізм соціальних інвестицій” [21, с. 9].

Крім зазначених ключових елементів у понятті корпоративної соціальної відповідальності можна виділити ще дві характеристики, що покладені в основу визначення корпоративної соціальної відповідальності та дозволяють краще зрозуміти дане поняття.

По-перше, це принцип “потрійної результативної діяльності”, який визначає основні напрями діяльності підприємства, що можуть бути віднесені до сфери корпоративної соціальної відповідальності. Вперше принцип “потрійної результативної діяльності” був запропонований Джоном Елкінгтоном в кінці 1990-х років [5]. При цьому корпоративна соціальна відповідальність характеризується як управління економічними, екологічними і соціальними показниками діяльності підприємства.

По-друге, це визначення так званих “стейкхолдерів” або груп впливу, тобто визначення основних об’єктів, на яких буде поширено діяльність підприємства. Даний підхід пов’язаний з відомою роботою Едварда Фрімана “Стратегічне управління: погляд з позиції груп впливу”, яка вперше була видана в 1984 р. Серед різних груп впливу Е. Фріман розглядає як найбільш впливових гравців так звану “велику п’ятірку”, в яку включає акціонерів, працівників підприємства, постачальників, споживачів, а також територіальні співтовариства, в рамках яких здійснюється діяльність того чи іншого підприємства [5].

Підсумовуючи зазначене, варто відмітити, що незважаючи на довгу історію розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності, наразі немає єдиної думки щодо суті даної концепції, її еволюції, формулювання основних положень та принципів. Відкритим залишається і питання визначення поняття “корпоративна соціальна відповідальність”, яке б враховувало основні напрями реалізації подібного підходу у діяльності підприємства та визначало цільові групи, щодо яких вони спрямовані.

3.2. Ключові підходи до розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств

Як зазначалося раніше відношення до концепції корпоратив-

ної соціальної відповідальності підприємства, його ролі та значення у суспільному житті є неоднозначним. Так, прихильники класичної економічної теорії вважають, що підприємства як суб'єкт суспільної діяльності повинні турбуватися тільки про виконання економічної функції виробництва продукції і послуг, забезпечуючи одночасно роботу для громадян і максимальні прибутки і винагороди для акціонерів [34, с. 148; 44; 64, с. 207].

Згідно іншої точки зору, кожне сучасне підприємство є частиною оточення, яке визначає умови його функціонування та розвитку, впливати на досягнення цілей. Зважаючи на це, необхідно враховувати інтереси середовища у діяльності підприємства [34, с. 148; 44; 64, с. 207]. Відповідно, прихильники такого підходу розробили аргументи на користь корпоративної соціальної відповідальності підприємства (табл. 3.3), які можна умовно об'єднати у дві групи: етично-психологічні та економічні аргументи.

Таблиця 3.3

Аргументи на користь формування соціально-відповідальної діяльності підприємства [41, с. 144–146; 48, с. 99–101; 61]

Аргумент	Загальна характеристика
1	2
Очікування громадськості	З 1960-х років очікування громадськості щодо діяльності підприємств істотно зросли. Щоб зменшити розрив між новими очікуваннями і реальним відгуком підприємців, їх участь у вирішенні соціальних проблем не тільки очікувана, а й необхідна
Довгострокові прибутки	Підприємства з почуттям відповідальності перед суспільством переважно одержують гарантовані довгострокові прибутки. Це природний результат кращих відносин з громадою та кращого іміджу підприємства, сформованого завдяки доброчесній поведінці
Моральний обов'язок	Будучи членом суспільства, підприємство повинно керуватись його нормами, навіть у випадках, які не передбачені законами
Громадський імідж	Підприємства прагнуть зміцнити свій громадський імідж через приваблення більшого числа покупців, кращих службовців, доступ до ринків грошей та інші вигоди. Таке підприємство отримує можливості для формування партнерських відносин з владними структурами, громадськістю, засобами масової інформації
Кращі відносини з персоналом	Підприємства прагнуть підвищити кваліфікацію, професіоналізм і утримати кадровий потенціал на високому рівні. Забезпечується лояльність персоналу до діяльності підприємства

Краще оточення	Підприємство може сприяти вирішенню складних суспільних проблем, підвищуючи таким чином якість життя і формуючи бажане середовище, в якому воно знаходить і наймає кваліфікованих працівників
----------------	---

Продовження таблиці 3.3

1	2
Відмова від подальшого державного регулювання	Регулювання з боку держави збільшує економічні витрати і обмежує гнучкість рішень менеджера. Діяльність підприємства, що відчуває відповідальність перед суспільством, менше регулюватиметься державними органами
Інтереси акціонерів	Відповідальність перед суспільством у довгостроковому періоді підвищуватиме цінність пакета акцій підприємства. На ринку акцій суспільно-відповідальні підприємства вважають малоризикованими та відкритими для громадської критики. Їх пакети акцій матимуть вище співвідношення "ціна-дохід"
Володіння ресурсами	Фінансові ресурси, технічна компетенція та здібності менеджерів достатні, щоб забезпечити підтримку державним і благодійним проектам, які потребують допомоги
Перевага профілактики над лікуванням	Соціальні проблеми час від часу необхідно вирішувати. Підприємство має робити це доти, доки коригування не стало надто серйозним і дорогим заняттям, яке відвертатиме енергію менеджерів від досягнення головних цілей – виробництва товарів і послуг

Неодмінною складовою при формулюванні подібних аргументів є результати емпіричних досліджень підприємств, що проводять соціально-відповідальну діяльність, та порівняння їх з показниками діяльності підприємств, які не дотримуються принципів корпоративної соціальної відповідальності у своїй роботі. За кордоном, починаючи з кінця 1980 – початку 1990-х років, увазі широкої громадськості було представлено 34 академічних і публіцистичних статей з проблеми вивчення бізнес-ефекту, з них 13 звітів про результати емпіричних досліджень з цієї тематики.

Велика кількість досліджень у даній сфері стосується оцінки впливу соціально-відповідальної діяльності на фінансову політику, систему маркетингу та управління репутацією підприємства. Так, дослідження, проведене консалтинговою компанією Cone/Roper в 1997 році, показало, що соціально відповідальний маркетинг може сприяти значному збільшенню продажів, оскільки 78 % покупців охоче куплять продукцію, якщо частина коштів від покупки піде на добродійність, 66 % охоче змінять торгову марку на марку того підприємства, яке підтримує соціальні проекти, а 33 % покупців

після ціни і якості реагують на те, наскільки підприємство є соціально-відповідальним [10, с. 482–490].

Аналогічні дослідження, проведені по всьому світу, також виявили, що значна частка покупців готова змінити торгову марку на ту, яка більше асоціюється з соціально-відповідальною діяльністю: Великобританія – 86 %, Італія – 75 %, Австралія – 73 %, Бельгія – 65 % [10, с. 482–490].

Найцікавішим серед досліджень оцінки впливу соціальної активності компаній на репутацію і показники її основної діяльності є дослідження, проведене Walker Information і Council on Foundations в 1996 році. По-перше, це дослідження підтвердило гіпотезу про те, що соціальні чинники, нарівні з економічними, впливають на показники діяльності підприємства. По-друге, встановило залежність між соціальною відповідальністю, репутацією і відданістю торговій марці. Так, наприклад, в результаті дослідження було встановлено, що для промислового підприємства збільшення показника репутації компанії на 1 одиницю приведе до збільшення відданості торговій марці на 0,42 одиниці, при цьому значення 0,5 відповідає високому рівню зв'язку, значення 0,1 – незначному [10, с. 482–490].

Однак, варто відмітити, що не зважаючи на велику кількість досліджень, що були проведені у цій сфері, поки не існує єдиної загальноприйнятої думки щодо того, сприяє чи стримує дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності в роботі підприємства зростанню основних показників його діяльності.

На думку Х. Джонсона [9] існує п'ять рівнів впровадження практики корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах, кожному з яких відповідає певний рівень розвитку суспільних відносин та загального сприйняття ідеї корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Перший – це рівень протиправності (безвідповідальності), коли підприємство не дотримується жодних прийнятих у суспільстві правових норм.

Другий – це рівень дотримання законів, підприємство дотримується діючих законів на рівні, що є необхідним для забезпечення його виживання.

Третій рівень – рівень фрагментарності – підприємство несистематично впроваджує окремі заходи, що базуються на принципах корпоративної соціальної відповідальності.

Четвертий рівень – стратегічний рівень – найбільш поширена у світі система впровадження корпоративної соціальної відпо-

відальності у діяльність підприємств, даний рівень передбачає систематичне виконання заходів у сфері корпоративної соціальної відповідальності та перетворення їх у невід’ємну складову загальної стратегії розвитку підприємства.

П’ятий рівень – рівень всебічної підтримки суспільства – підприємство починає будувати стратегію свого розвитку виходячи з того, що отримання прибутку є не основною метою його діяльності, а необхідною умовою існування [9].

Основним стимулом, що сприяє дотриманню вищих стандартів та підвищенню рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства, є тиск з боку різних груп зацікавлених сторін чи груп впливу. Розглянемо детальніше, які групи впливу виділяють вчені, що досліджують розвиток даної концепції.

Відповідно до визначення, розробленого міжнародною організацією SustainAbility, зацікавлені сторони або стейкхолдери – це будь-яка особа або група осіб, що є об’єктом або суб’єктом діяльності організації через її продукцію, політику або виробничі процеси. Стейкхолдером вважається будь-яка особа або група осіб, що впливає на діяльність організації або відчуває на собі вплив цієї діяльності.

Дещо вужче значення поняття “зацікавлені сторони” міститься у принципах корпоративного управління України, розроблених Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Відповідно до документа, під зацікавленими особами розуміються особи, які мають легітимний інтерес у діяльності товариства, тобто повною мірою залежать від товариства або можуть впливати на його діяльність. До зацікавлених осіб належать, у першу чергу, працівники (як ті, які є акціонерами товариства, так і ті, які не є його акціонерами), кредитори, споживачі продукції товариства, територіальна громада, на території якої розташоване товариство, а також відповідні державні органи та органи місцевого самоврядування [45, с. 70].

Загалом, в рамках концепції корпоративної соціальної відповідальності вчені [28, с. 17; 66, с. 406–407; 69, с. 11; 72, с. 66] виділяють дві групи зацікавлених сторін чи груп впливу (рис. 3.5):

- первинні (основні);
- вторинні (опосередковані).

До первинної групи відносяться зацікавлені сторони, безпосередньо пов’язані з комерційною діяльністю підприємства та можуть впливати на досягнення основної мети його діяльності. В основі зв’язку підприємства з первинними зацікавленими групами лежать принципи ринкових відносин. Саме тому представників ос-

новної групи зацікавлених сторін часто називають “бізнес-групами впливу”, до яких відносять працівників та органи, що їх представляють (наприклад, профспілки), акціонерів, споживачів і клієнтів, кредиторів, інвесторів, бізнес-партнерів, постачальників тощо.



Рис. 3.5. Основні групи зацікавлених сторін у сфері корпоративної соціальної відповідальності

Вторинна група безпосередньо не пов’язана з комерційною діяльністю підприємства, і зв’язок з даною групою зацікавлених сторін здійснюється поза ринком. Як наслідок, представників вторинної групи зацікавлених сторін також називають “зацікавленими сторонами поза бізнесом”, до якої відносять територіальні громади та загалом все суспільство, неурядові організації, ЗМІ, міжнародні організації, відповідні державні органи та органи місцевого самоврядування, бізнес-асоціації, фінансові та навчальні установи тощо.

Інший підхід до поділу груп впливу представляє М. Вдовін [14]. В основі його класифікації покладено два показники – рівень впливу та рівень зацікавленості у відстоюванні власних інтересів.

Виходячи зі значень цих показників, ним було виділено чотири групи зацікавлених сторін:

– “ключові гравці” – мають значний вплив на діяльність підприємства та схильні до активного відстоювання своїх інтересів. Завдяки своїй впливовості вони становлять найбільший інтерес для підприємства;

– “сплячі чудовиська” – мають значний вплив на підприємство, але в даний час не схильні до активного відстоювання своїх інтересів;

– “ті, що цікавляться” – мають високу зацікавленість, але низьку владу;

– “випадкові перехожі” – не мають ні влади, ні зацікавленості (наприклад, спекулятивні інвестори, тимчасові працівники) [14].

Зважаючи на те, на які групи впливу поширюється соціально-відповідальна діяльність підприємств прийнято визначати ті функції, які виконує підприємство у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Існують різні підходи щодо визначення функцій підприємства у даній сфері. На рис. 3.6 наведено дві класифікації, які були розроблені Фондом “Інститут економіки міста” та Асоціацією менеджерів Росії [19, с. 22–23, 38].



Рис. 3.6. Класифікація наукових підходів щодо визначення функцій підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності

Відповідно до першої класифікації підприємству у сфері корпоративної соціальної відповідальності притаманні три соціальні функції: відповідальний діловий партнер, роботодавець та громадянин. Друга класифікація функцій є більш розгорнутою. За нею підприємство може виконувати наступні функції відповідального: роботодавця, виробника товарів і послуг, платника податків, позичальника капіталу, ділового партнера, корпоративного громадянина, члена громадських організацій.

Звичайно, розглянуті класифікації є схожими, оскільки в їх основу покладено принцип поділу підприємств залежно від конкретної сфери відповідальної діяльності, різниця між ними полягає лише у ступені деталізації функцій підприємства і, відповідно, характеристики зацікавленої групи перед якою відповідає підприємство.

Зважаючи на це, для кращого розуміння функцій підприємства у сфері корпоративно-соціальної відповідальності необхідно визначити основні аспекти взаємозв'язку підприємства із зацікавленими сторонами, що впливають на досягнення підприємством основної мети його діяльності.

У таблиці 3.4 [22; 37; 49; 72, с. 72–80] подана характеристика можливого впливу діяльності підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності на інтереси основних зацікавлених сторін, і, відповідно способи впливу зацікавлених сторін на той чи інший аспект діяльності підприємства.

Таблиця 3.4

Зв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю підприємства та основними групами зацікавлених сторін

Зацікавлена сторона	Форма прояву КСВ підприємства перед зацікавленими сторонами	Форма впливу зацікавлених сторін на діяльність підприємства
1	2	3
Акціонери / інвестори	Повна інформація про фінансовий і економічний стан підприємства, виплата дивідендів, справедливе відшкодування капіталу, яким вони ризикували, при банкрутстві	Підтримка чи блокування діяльності підприємства, можливість контролю та перевірки фінансової діяльності, відмова у додаткових інвестиціях
Працівники	Забезпечення гідної заробітної плати, своєчасна її виплата, професійне навчання, соцзахист, безпечні робочі місця, недопущення дискримінації тощо	Відстоювання своїх прав через участь у профспілках, страйках

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Споживачі / клієнти	Забезпечення якості, повна та достовірна інформація про товар, роботу чи послугу, відповідність ціни якості товару, розвиток послуги, як елементу товару, тощо	Відмова від купівлі продукції підприємства, підтримка продукції безпосередніх конкурентів
Партнери	Виконання своїх зобов'язань, надання достовірної інформації	Припинення подальшої співпраці, поширення інформації

	про діяльність підприємства тощо	серед потенційних партнерів
Кредитори	Надання достовірної інформації про фінансовий стан підприємства, своєчасна виплата кредитів та відсотків	Вимога погашення кредитів, звернення до органів влади у разі відмови у погашенні кредиту, занесення підприємства до списку неблагонадійних позичальників
Постачальники	Ведення відкритих переговорів, обов'язкове виконання всіх договірних зобов'язань, надання інформації щодо пропозицій та планів, які їх стосуються, тощо	Відмова від постачання сировини/матеріалів, при порушенні контракту з боку підприємства, контракт з потенційними конкурентами

Що стосується опосередкованих груп впливу, то серед них варто виділити: органи влади, оскільки їх робота фактично створює основу для реалізації будь-якого напрямку діяльності підприємства, визначаючи і регулюючи як реалізацію основної його діяльності, так і діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності, суспільство як середовище функціонування підприємства та неурядові організації як установи, що виражають інтереси різних соціальних груп.

С. Буко [12] виділяє декілька рівнів участі підприємств у житті суспільства: благодійність, інвестиції у суспільство, комерційні ініціативи та підприємницька діяльність. Першим рівнем зв'язку між підприємством і суспільством є благодійність. На сьогодні можна виділити наступні її види (табл. 3.5):

- традиційна – передача грошей та інших ресурсів соціальним і культурним установам, окремим соціально незахищеним громадянам на безоплатній або пільговій основі, при цьому за мету не ставиться отримання будь-якої користі чи преференцій;

- стратегічна – підприємства пов'язують соціальні програми із стратегічними цілями розвитку комерційної діяльності. Якщо при традиційній благодійності підприємства прагнуть охопити добродійною діяльністю широкий спектр потреб суспільства, то у цьому випадку вони вкладають ресурси, у ті соціальні програми, які можуть вплинути на їх власний розвиток;

- соціальне інвестування – цілеспрямована довгострокова політика підприємства по відношенню до територіальних громад і суспільства в цілому. Соціальне інвестування повинне відповідати критеріям: стратегічна ціль, поворотність вкладень, відповідність суспільним цінностям та внутрішнім цінностям підприємства, наявність стандартів і механізму моніторингу та оцінки [36].

Таблиця 3.5

Риси, притаманні різним видам благодійної діяльності підприємства

Показник	Традиційна благодійність	Стратегічна благодійність	Соціальне інвестування
Мотивація	Безкорисливість та бажання допомогти	Стратегічний інтерес підприємства, дещо пов'язаний з цілями його розвитку	Довгостроковий інтерес підприємства, що поєднує потреби громад та його інтереси
Рушійна сила	Симпатії керівництва	Інтереси тих, хто отримує благодійну допомогу	Інтереси зацікавлених сторін
Ініціатива	Слабка	Мотивована зовнішніми з апитами	Включена до поточної та перспективної діяльності
Критерії відбору отримувачів допомоги	Побажання керівництва	Врахування інтересів цільової групи, соціальна ефективність	Соціальна ефективність, потреби громади, власна вигода (часто у перспективі)
Стратегія	Відсутня	Фокусна стратегія	Довгострокове стратегічне проектування відносин із зацікавленими сторонами
Зв'язок з основною діяльністю	Не пов'язані	Пов'язані опосередковано	Внутрішні корпоративні програми пов'язані безпосередньо, а зовнішні соціальні програми – опосередковано
Механізми фінансування	Благодійні пожертви, спонсорство	Благодійні пожертви, спонсорство, грантові програми, не пов'язані з комерційними інтересами підприємства	Міжсекторне соціальне партнерство
Соціальний ефект	Низький, часто неможливо виміряти	Частково вимірювальний	Відкладений у часі, вимірювальний

Другим рівнем зв'язку між підприємством і суспільством є інвестиції у суспільство. При цьому під інвестиціями в суспільство розуміють цільові довготривалі проекти, спрямовані на розв'язання важливих суспільних проблем, що їх компанія обирає як пріоритетні.

Третім рівнем є комерційні ініціативи, під якими розуміють програми, що здатні принести комерційну вигоду підприємству, але насамперед є важливими для місцевої спільноти.

Четвертий рівень – підприємницька діяльність, тобто така

діяльність основною метою якої є отримання прибутків, додаткових ресурсів та можливостей. При цьому на перше місце ставляться інтереси підприємства, однак потреби громад та суспільства також враховуються [12].

На думку Вітковської Л. [16] існують три види підходів до побудови відносин між підприємством, державою та суспільством загалом за принципами корпоративної соціальної відповідальності (рис. 3.7). Відповідно до першого підходу підприємство зобов'язане вести соціально-відповідальну діяльність незалежно від того, чи створені у суспільстві умови для подібної діяльності.

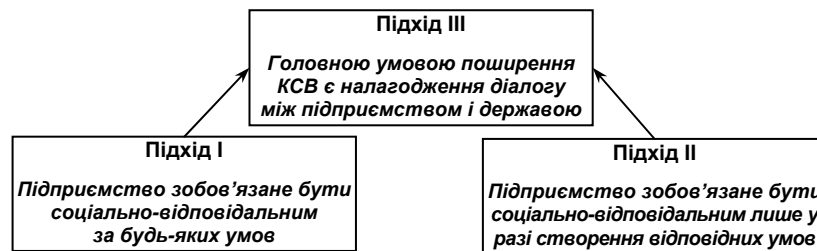


Рис. 3.7. Основні підходи у визначенні відносин між підприємством та суспільством за принципами корпоративної соціальної відповідальності

Прихильники другого підходу вважають, що поки у суспільстві не будуть створені необхідні умови говорити про корпоративну соціальну відповідальність підприємства у класичному його розумінні можна лише частково.

Третій підхід визнає можливим розвиток корпоративної соціальної відповідальності у суспільстві лише за умови налагодження конструктивного діалогу між підприємствами та державою, шляхом усунення перешкод як з боку держави, так і з боку підприємств [16].

Серед інших опосередкованих груп впливу можна виділити також таку групу як неурядові організації. Хоча для України подібна практика є новою, однак у світі підготовка та реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності у партнерстві з неурядовими організаціями (НУО) набула значного поширення.

Серед основних переваг подібної співпраці можна виділити:

– отримання додаткової інформації – часто НУО знають більше про соціальні та екологічні проблеми, ніж підприємства,

тоді як підприємства мають знання у сфері маркетингу та управління, яких бракує НУО;

- розробка добровільних стандартів – там, де немає достатнього державного регулювання, НУО та підприємства можуть спільно визначити стандарти діяльності;

- підвищення ефективності реалізації програм – НУО можуть виконати певні функції значно ефективніше, ніж наймані працівники;

- налагодження політичного діалогу – багато НУО впливає на розроблення законодавчих актів. Підприємства та НУО повинні вести відкритий діалог щодо подібних ініціатив;

- отримання додаткового фінансування – коли НУО та підприємства співпрацюють, імовірність отримання додаткового фінансування від громади, уряду, фондів чи міжнародних фінансових інститутів значно зростає [17].

У той же час, існує низка перешкод, які можуть негативно впливати на налагодження та реалізацію подібної співпраці, а саме [28, с. 56–57]:

- невідповідність напрямів співпраці, що пропонуються НУО, основним напрямам діяльності підприємства;

- невміння працівників НУО представити соціальний проект у вигляді інвестиційного, з прозорою системою звітності, чіткими статтями бюджету та вимірюваними результатами;

- сприйняття НУО співпраці з підприємством лише як джерела короткострокового фінансування, а не як співпраці зі стратегічним партнером.

Підсумовуючи зазначене, можна зробити наступні висновки. Підприємство – це відкрита система, діяльність якої в значній мірі визначається рівнем співпраці із різними групами зацікавлених сторін. Значення первинних груп як чинників, що сприяють провадженню принципів корпоративної соціальної відповідальності у роботу підприємств, визначається через їх вплив на окремі етапи виробничо-господарської діяльності підприємств. При цьому, рівень впливу окремих представників первинної групи (працівників, акціонерів, інвесторів тощо) визначається тим, якою є мета того чи іншого етапу розвитку підприємства. Наприклад, пошук додаткових інвестицій чи нових ринків збуту, відповідно, підвищує рівень впливу інвесторів та споживачів. Натомість, роль опосередкованих груп виражається у формуванні відповідного середовища функціонування підприємств, яке сприятливо впливає на результати діяль-

ності соціально-відповідальних підприємств. А роль окремих опосередкованих груп впливу визначається їх функціональними можливостями, тобто тим, наскільки їх діяльність сприяє формуванню сприятливого середовища.

Різноманітність інтересів існуючих зацікавлених сторін у корпоративній соціальній відповідальності підприємства знайшло своє відображення у формуванні соціально-відповідальних програм, під якими розуміють діяльність підприємства в соціальній, економічній і екологічній сферах, яка носить добровільний та системний характер, пов'язана з його місією і стратегією розвитку і спрямована на задоволення потреб різних зацікавлених в його діяльності сторін [40, с. 7].

Підходи до визначення напрямів соціально-відповідальних програм і інструментів їх реалізації можуть значно різнитися в залежності від галузевої і регіональної специфіки діяльності підприємства, його розміру, існуючої корпоративної культури тощо.

Однак, загалом слід виділяти шість основних соціально-відповідальних програм [4, с. 15; 35, с. 7–8; 54; 58], які можуть бути впроваджені підприємством у свою діяльність, це:

- розвиток персоналу;
- охорона здоров'я і створення безпечних умов праці;
- соціально-відповідальна реструктуризація;
- природоохоронна діяльність і ресурсозбереження;
- розвиток місцевого співтовариства;
- добросовісна ділова практика.

У таблиці 3.6 представлена загальна характеристика основних програм корпоративної соціальної відповідальності підприємства та наведені приклади поширених практик їх реалізації, що передбачають безпосереднє внесення змін у практику діяльності підприємства відносно навколишнього середовища, місцевої громади, працівників, споживачів, постачальників тощо [35, 54].

Таблиця 3.6

Основні напрями програм КСВ підприємства

Загальна характеристика	Практика реалізації
Розвиток персоналу	
Реалізується в рамках стратегії розвитку персоналу, з метою залучення та утримання та-	Навчання і професійний розвиток; застосування мотиваційної схеми оплати праці; надання співробітникам соціального пакету; створення умов для відпочинку і дозвілля; підтримка внутрішніх

лановитих співробітників	комунікацій; участь співробітників в ухваленні управлінських рішень тощо
Охорона здоров'я і створення безпечних умов праці	
Передбачає створення і підтримку додаткових норм, щодо охорони здоров'я і умов безпеки на робочих місцях	Охорона праці і техніка безпеки; медичне обслуговування персоналу на підприємстві; підтримка санітарно-гігієнічних умов праці; підтримка материнства і дитинства; створення ергономічних робочих місць; профілактика професійних захворювань тощо
Соціально-відповідальна реструктуризація	
Передбачає забезпечення проведення реструктуризації з огляду на інтереси зацікавлених сторін, в першу чергу працівників підприємства	Інформаційні кампанії, які висвітлюють заплановані структурні зміни на підприємстві; заходи щодо професійної перепідготовки, сприяння в працевлаштуванні; здійснення компенсаційних виплат співробітникам, що потрапили під скорочення тощо
Природоохоронна діяльність і ресурсозбереження	
Здійснюється за ініціативи підприємства з метою скорочення шкідливої дії на навколишнє середовище	Програми економного споживання природних ресурсів, повторного використання і утилізації відходів; запобігання забрудненню навколишнього середовища; організація екологічно-безпечного виробничого процесу та транспортних перевезень тощо
Розвиток місцевого співтовариства	
Здійснюється на добровільній основі, покликане сприяти розвитку місцевого співтовариства	Програми і акції підтримки соціально-незахищених верств населення; надання підтримки дітям; підтримка, збереження і розвиток житлово-комунального господарства і об'єктів культурно-історичного значення; підтримка місцевих організацій
Добросовісна ділова практика	
Передбачає ухвалення і розповсюдження добросовісної ділової практики серед постачальників, ділових партнерів і клієнтів	Політика інформаційної відвертості відносно власників, постачальників, бізнес-партнерів, клієнтів, інших зацікавлених сторін; добровільне обмеження сфер ведення комерційної діяльності (наприклад, відмови від продажу сигарет неповнолітнім); співпраця з органами державного управління, асоціаціями споживачів

Невід'ємною складовою концепції корпоративної соціальної відповідальності, починаючи з 1990-х років, стала розробка постійного двостороннього зв'язку між підприємством та громадськістю, який би дозволяв не лише поширювати інформацію про діяльність підприємства, а й оцінювати її відповідність потребам і очікуванням зацікавлених сторін та суспільства загалом [53, с. 167–187].

Відповідно до “Рекомендацій щодо інформування з питань корпоративної соціальної відповідальності” [71], розроблених Ге-

неральним директором з розвитку підприємництва ЄК, існують чотири основні сфери реалізації соціально-відповідальних ініціатив підприємства – ринкових відносин, виробничих відносин, місцевий розвиток і захист навколишнього середовища, кожна з яких має свою цільову аудиторію та способи впливу на неї (рис. 3.8).

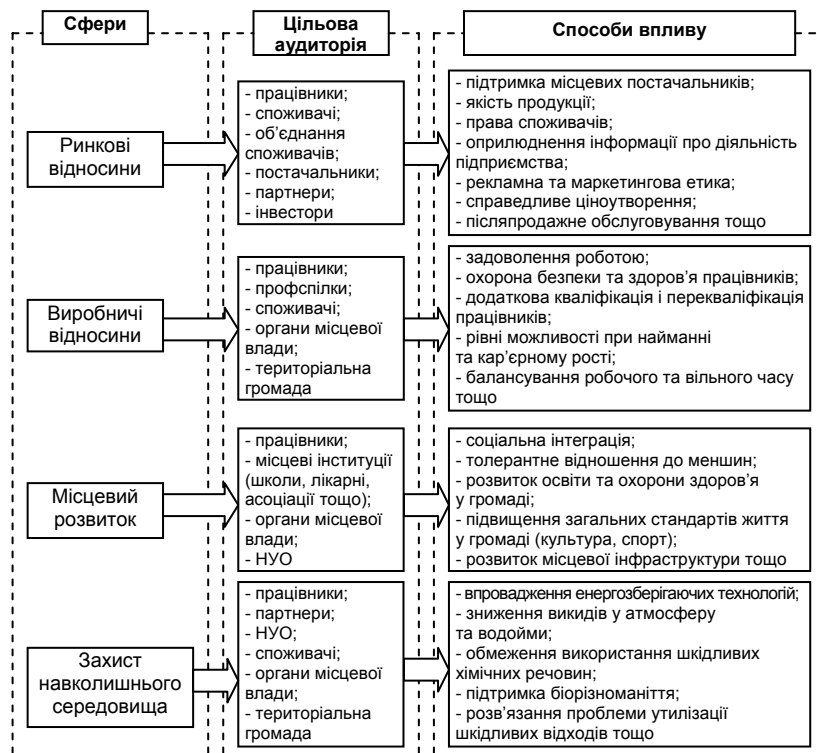


Рис. 3.8. Методи впливу на зацікавлені сторони у сфері корпоративної соціальної відповідальності

Відповідно, ефективність діяльності підприємства, що є головною метою будь-якого суб'єкта господарювання, залежить від відношення цільової аудиторії та готовності зацікавлених сторін до активної співпраці та взаємодії з ним. Дієвим інструментом досягнення даної мети є інтеграція інформаційної складової у всі сфери реалізації соціально-відповідальних ініціатив ще на стадії їх планування та розробки. В результаті, зацікавлені сторони набувають

подвійної функції, виступаючи одночасно і об'єктом впливу, і безпосереднім розробником (суб'єктом) соціально-відповідальних ініціатив. Подібний підхід дозволяє подолати суперечності, викликані розбіжностями цілей підприємства та існуючих груп впливу.

Нами було запропоноване наступне визначення поняття корпоративної соціальної відповідальності, яке дозволяє відповісти на запитання “за що?” та “перед ким?” відповідає підприємство.

На нашу думку “корпоративна соціальна відповідальність підприємства – це добровільна його діяльність, що перевищує визначені у законодавстві вимоги до роботи підприємства та охоплює екологічну, суспільну, трудову і економічну сфери відповідальності перед навколишнім середовищем, суспільством, територіальними громадами, працівниками, постачальниками, споживачами та акціонерами”.

Саме використання поняття “корпоративна соціальна відповідальність” найкраще відображає глибинний зміст даної концепції. Щоб підтвердити це, розглянемо значення кожного елементу даного поняття. Так, значення слів корпоративний та соціальний у словнику іншомовних слів визначається відповідно як “відособлений, вузько груповий [51, с. 561]” та “той, що пов'язаний із життям і стосунками людей у суспільстві [51, с. 850]”.

На нашу думку, поєднання значень цих слів стає можливим після розстановки наголосів, визначення вирішальної ролі саме значення слова “соціальний”, тобто перетворення різних аспектів життя людей у суспільстві на об'єкт діяльності певної групи (окремого підприємства, об'єднань підприємств, міжсекторальних об'єднань тощо). Відповідальність же можна представити у різних ракурсах: як критерій оцінки правильності, як наслідок невиконання обов'язків, як зобов'язання певної дії тощо [31, с. 434].

У результаті корпоративна соціальна відповідальність сприймається як повноцінний, структурний елемент розвитку підприємства, що впливає на його імідж, інвестиційну привабливість, маркетингову ефективність, побудову ефективних взаємовідносин з різними цільовими групами і на інші важливі параметри, які складають основу успішності діяльності підприємства [27].

3.3. Міжнародна та вітчизняна практика оцінки корпоративної відповідальності підприємств

Зважаючи на значні розбіжності у розумінні корпоративної відповідальності серед сучасних науковців та підприємців США і країн Європи, обумовлені історичними, культурними та соціальними відмінностями, вчені виділяють дві основні моделі корпоративної соціальної відповідальності – американську та європейську, при цьому європейську модель поділяють на моделі корпоративної соціальної відповідальності континентальної Європи, Великобританії та Скандинавських країн.

Провідна роль у розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності належить американським вченим, у той час як у Європі концепція корпоративної соціальної відповідальності офіційно була сформована лише наприкінці XX століття та знайшла своє відображення у документі Європейської комісії “Зелена книга”, яка була опублікована у 2001 році [53, с. 116–118].

Перша поява терміну і категорії корпоративної соціальної відповідальності у США була зафіксована ще у кінці XIX ст. – на початку XX ст. У цей час у США зародилася доктрина капіталістичної благодійності. Згідно цієї концепції, прибуткові організації повинні жертвувати частину своїх коштів на користь суспільства, тобто фінансувати суспільні потреби. Наприклад, промисловець Е. Карнегі заснував 2000 публічних бібліотек, Дж. Рокфеллер створив фонд, діяльність якого була спрямована на допомогу соціально незахищеним верствам населення [41, с. 141–143].

У наш час ініціаторами розробки та впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності продовжують виступати окремі підприємства, діяльність яких у цій сфері традиційно визначається через філантропічну модель, тобто підприємства діляться частиною прибутків, інвестуючи її на суспільно-корисні ініціативи (наприклад: розвиток освіти, медицини, наукові дослідження тощо).

При цьому діяльність підприємства у даній сфері визначається внутрішнім кодексом корпорації та особистими перевагами її керівників чи власників. Держава ж за допомогою різного роду пільг лише стимулює підприємства до вкладення коштів у ту чи іншу сфери діяльності [21, с. 19; 74].

У США напрацьовані численні механізми участі підприємств у фінансуванні найрізноманітніших некомерційних проєктів. Зазвичай подібна діяльність передбачає створення та роботу численних корпоративних фондів, націлених на вирішення різноманіт-

них соціальних проблем (підтримка професійної освіти, пенсійних і страхових сфер для персоналу) [4, с. 14–15].

Класичним прикладом може виступати Фонд Біла і Мелінди Гейтс з капіталом майже 27 мільярдів доларів. Діяльність фонду спрямована на поліпшення системи освіти і охорони здоров'я в різних країнах світу [21, с. 19].

На відміну від американської у європейській моделі основною діючою особою є держава, яка жорстко регламентує та контролює діяльність підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності. За допомогою податків відбувається перерозподіл прибутків підприємства та спрямування значної їх частини на забезпечення розвитку соціальних систем європейських країн. У результаті, у більшості європейських країн створено розгорнуту систему державного регулювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств, яка включає вимоги щодо захисту прав працівників, їх соціального та медичного забезпечення, охорони навколишнього середовища тощо. Тобто, ті напрями діяльності підприємств, які у американській моделі є добровільними та можуть виступати проявом соціальної відповідальності, в європейській моделі є обов'язковими, закріпленими у законах умовами роботи підприємства. Через високий рівень податків благодійна діяльність серед європейських підприємств не так поширена як серед американських [4, с. 14–15, 21, с. 14–15].

Іншою характерною особливістю європейської моделі є широке залучення зацікавлених сторін до спільної роботи над програмами корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Важливими учасниками європейської моделі є профспілки, професійні асоціації, об'єднання працівників, членів місцевої громади [74]. В американській моделі основна увага у діяльності підприємства фокусується на забезпеченні його прибутковості та відповідальності перед акціонерами [4, с. 14–15].

Підсумовуючи наведене, відмітимо, що основні розбіжності у американській та європейській моделях корпоративної соціальної відповідальності визначаються на рівні відносин підприємство – держава. Так, якщо діяльність американських корпорацій загалом визначається його власниками та керівниками, то європейські підприємства зазнають значного впливу з боку держави та інших зацікавлених сторін, що жорстко визначають мінімальні вимоги до їх діяльності.

На основі аналізу наукових літературних джерел нами викремлені основні відмінності американської та європейської мо-

делей КСВ, які наведені у таблиці 3.7 [57, 74, 78].

Таблиця 3.7

Порівняльний аналіз американської та європейської моделей корпоративної соціальної відповідальності підприємств

Американська модель	Європейська модель
Особливості середовища	
Індивідуальний підхід	Колективний підхід
Мета діяльності підприємства	
Максимізація доходів акціонерів	Досягнення стратегічних цілей з врахуванням інтересів зацікавлених сторін
Можливість застосування на підприємстві	
Завдяки легкості впровадження є найбільш поширеною, застосовується як на малих, так і на великих підприємствах	Застосовується на великих промислових підприємствах, що досягли певної економічної стабільності. Передбачає проведення всебічного обґрунтування соціальних ініціатив та інтеграцію їх у загальну стратегію розвитку
Спонукальні мотиви	
Особисте бажання керівника/власника підприємства, який керується власними моральними принципами	Соціальні вимоги суспільства
Головні учасники	
Підприємства	Підприємства, державні органи влади, профспілки та професійні об'єднання працівників, членів місцевих громад
Інвестиційна привабливість	
З погляду інвестора, участь підприємства у добродійній діяльності характеризує його стійкість, а отже, за інших рівних умов, воно є привабливішим для інвестування	З погляду інвестора, європейська модель є привабливішою при оцінці соціально-відповідальної поведінки компанії, оскільки може бути зведена до вимірних результатів
Документи, якими керується	
Внутрішній кодекс підприємства	Законні та регуляторні акти, закріплені на рівні держави
Основні методи	
Благодійна діяльність	Діяльність, визначена у законодавчих актах

Розглянемо особливості формування та тенденції розвитку моделей корпоративної соціальної відповідальності у високорозвинутих країнах, що дасть можливість відібрати найбільш прийнятні елементи для вітчизняних промислових та машинобудівних підприємств. Так, Данія є яскравим прикладом скандинавської держави загального добробуту. Вона є однією з перших європейських країн,

у якій корпоративна соціальна відповідальність стала цілеспрямованою державною стратегією. Концепція корпоративної соціальної відповідальності була впроваджена Міністерством соціальних справ Данії ще у 1994 р. [11].

Спільними рисами, притаманними як європейській моделі корпоративної соціальної відповідальності, так і корпоративній соціальній відповідальності Данії, є те, що провідна роль тут також належить державі та соціальним партнерам (профспілкам, професійним об'єднанням тощо). Однак, при цьому поняття корпоративної соціальної відповідальності підприємств є більш вузьким і стосується лише ринку праці, попиту та пропозиції робочої сили. В даному випадку корпоративна соціальна відповідальність формується на основі політики зайнятості і спрямована на те, щоб переконати, мотивувати та змусити роботодавця зменшити масштаби скорочення робочої сили, збільшити інтеграцію на ринку праці безробітних та інвалідів.

Інноваційним елементом корпоративної соціальної відповідальності в Данії, як державної стратегії, є перехід від традиційного регулювання сфери пропозиції робочої сили (метою якого є створення більш мобільної та гнучкої групи безробітних) до втручання у сферу попиту (створення ринку праці, де кожен може знайти своє місце). Корпоративна соціальна відповідальність підприємств Данії зосереджується на відповідальності роботодавців відносно наявної і потенційної пропозиції робочої сили. Очікується, що роботодавець – держава або приватна структура – попереджуватиме виключення зі складу робочої сили, активно утримуватиме індивідів, що потрапили в групу ризику (тобто внутрішня соціальна відповідальність), а також інтегруватиме безробітних, виключених з робочої сили (зовнішня соціальна відповідальність). У даному випадку корпоративна соціальна відповідальність підприємства є продовженням активної політики зайнятості взагалі [11].

Щодо британської моделі корпоративної соціальної відповідальності, то тут можна виділити декілька етапів її розвитку. Перший етап (XVIII–XIX ст.) характеризувався активною роллю підприємств у розбудові соціальної інфраструктури (будівництво будинків для працівників, шкіл, лікарень тощо). На другому етапі (початок XX ст.) відбулося зростання державної підтримки тих напрямів соціального забезпечення, які раніше фінансувалися за рахунок підприємств. В першу чергу, це стосувалося освіти, охорони здоров'я, пенсійної системи тощо. Діяльність підприємств у сфері

корпоративної соціальної відповідальності зводилася до благодійності. Третій етап (остання чверть XX ст.) ознаменувався серйозними економічними проблемами, різким зростанням безробіття. Намагаючись розв'язати проблему безробіття Уряд проводив активну політику стимулювання розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств. В результаті, починаючи з 80-х років XX ст., діяльність підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності стала більш відкритою і перейшла із локального на загальнонаціональний рівень. В першу чергу, соціальна відповідальність підприємств проявлялася в організації та проведенні навчання безробітних, створенні умов для отримання ними необхідного досвіду.

Найважливішою подією 80-х, яка мала значний довгостроковий вплив на розвиток корпоративної соціальної відповідальності у Великобританії, стало створення найбільшої парасолькової асоціації для ініціатив в області корпоративної соціальної відповідальності – Business in the Community (“Бізнес у співтоваристві”). Ця організація стимулювала розвиток партнерських відносин між підприємствами та державою, за допомогою чого уряд спільно з приватними підприємствами займався вирішенням найбільш гострих соціальних проблем [75].

На сьогодні корпоративна соціальна відповідальність підприємств Великобританії поєднує в собі елементи американської і континентальної моделей (табл. 3.8).

Так, проявом американської моделі є активна позиція великих підприємств щодо розробки власних ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності. В той же час Великобританія має розвинену державну систему соціального забезпечення і охорони здоров'я. Це єдина країна, де уряд призначає Міністра із питань соціальної відповідальності бізнесу. Крім того, уряд проводить активну політику підтримки підприємств, що проводять соціально-відповідальну діяльність, яка проявляється у встановленні пільгового режиму оподаткування, співфінансування окремих заходів щодо просування ініціатив у забезпеченні відповідності національних стандартів корпоративної соціальної відповідальності прийнятим міжнародним стандартам [21, с. 21–22].

Таблиця 3.8

Характерні риси, притаманні Британській моделі КСВ [66]

Характерна риса	Опис
Створення асоціації чи	Велика кількість асоціацій чи парасолькових організацій, які сприяють розвитку КСВ, серед яких можна виділити

парасолькових організацій	Business in the Community, London Benchmarking Group, the Institute for Social and Ethical Accountability, the Institute for Sustainability, and Tomorrow's Company
Розвиток консалтингових послуг	Широкий розвиток консалтингових установ, що працюють у сфері КСВ
Активний розвиток КСВ на рівні підприємства	Створення на багатьох підприємствах спеціальних підрозділів по КСВ, що мають власний бюджет та представництво на рівні Ради Директорів. Крім того, значного поширення набула практика підготовки соціальних звітів та проведення їх незалежної перевірки
Значна увага з боку зацікавлених груп	Підвищений інтерес до КСВ проявляють представники фінансового сектору та ЗМІ. Наприклад, "Таймс" публікує індекси соціальної відповідальності у своєму щотижневому розділі "Профіль Компанії", "Файненшіал Таймс" та "Гардієн" публікують власні соціальні звіти. Крім того, у Великій Британії зростає кількість соціально відповідальних інвестиційних фондів

Незважаючи на розбіжності у регіональному розвитку моделей корпоративної соціальної відповідальності, у світі сформувався єдиний підхід у загальних вимогах до принципів поведінки підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності, що визначаються низкою міжнародних ініціатив, які умовно можна поділити на чотири групи, в залежності від сфери їх застосування та тих напрямів, які вони регулюють.

У таблиці 3.9 наведено класифікацію та короткий перелік міжнародних документів [73], що регулюють діяльність підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Звичайно, даний перелік не є вичерпним, однак він яскраво демонструє рівень поширеності даної ідеї у світі.

Так, до першої групи відносяться ті міжнародні ініціативи, які визначають загальні принципи та вимоги щодо діяльності підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності. При цьому переважна більшість з них носить декларативний характер і не містить розробленого механізму проведення зовнішнього аудиту для підтвердження дотримання підприємством визначених принципів. Деякі документи, що відносяться до даної групи, містять положення, відповідно до яких підприємства повинні самостійно звітувати про свої досягнення (наприклад, це стосується підприємств, що підписалися під Глобальним договором), або ж передбачають можливість офіційного чи неофіційного контролю.

Таблиця 3.9

Класифікація міжнародних документів, що регулюють діяльність підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності

Основні групи міжнародних документів у сфері КСВ	Міжнародний документ
Група 1 (визначають загальні принципи та вимоги щодо діяльності підприємства у сфері КСВ)	Глобальний договір ООН (UN Global Compact)
	Глобальні принципи Салівана (Global Sullivan Principles)
	Рекомендації Організації з економічного співробітництва та розвитку (OECD) щодо діяльності багатонаціональних корпорацій
	Принципи всесвітньої корпоративної відповідальності (ECCR / ICCR Principles for Global Corporate Responsibility: Benchmarks)
Група 2 (містять вимоги до управління підприємством та передбачають проведення сертифікації його діяльності)	Соціальна відповідальність 8000 (Social Accountability 8000)
	Стандарти серії ISO9000 та ISO 14000, розроблені Міжнародною організацією стандартизації (International Organization for Standardization ISO9000 & 14000)
	Принципи та критерії Форест Менеджменту (Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management)
Група 3 (оцінюють рейтинг соціальної відповідальності)	FTSE4Good Selection Criteria
	Індекс сталого розвитку ДоуДжонса (Dow Jones Sustainability Group Index)
Група 4 (визначають загальні вимоги до обліку та звітності)	Стандарти серії AA 1000 (AccountAbility 1000 Series)
	Ukj,fkmyf iyiiwifnbf p gbnfym pdinedfyuz (Global Reporting Initiative Guidelines)

У додатку Ж наводиться характеристика міжнародних документів, які визначають загальні принципи діяльності підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Друга група об'єднує міжнародні ініціативи, які містять чіткі вимоги щодо управління підприємством та проведення сертифікації його діяльності, що охоплює процеси первинної оцінки, впровадження та подальшого контролю дотримання умов сертифікації. Дотримання вимог даних документів сприяє поширенню принципів корпоративної соціальної відповідальності на всі етапи діяльності підприємства та підвищенню загального рівня довіри зацікавлених сторін до його роботи.

Третю групу складають міжнародні документи, розроблені різними інвестиційними фондами для оцінки рейтингу соціальної відповідальності підприємств. Зміст даних документів значно різниться в залежності від фонду.

Четверту групу складають міжнародні документи, які визначають загальні вимоги щодо обліку та звітності. Вони не містять чітких норм, досягнення яких є обов'язковими, а, враховуючи принцип потрійної результативної діяльності, визначають загальний механізм налагодження зв'язків із зацікавленими сторонами [73].

Крім розглянутих міжнародних документів, що визначають основні вимоги до діяльності підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності, важливою складовою світової практики розвитку даної концепції виступають системи оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності, до яких відносять:

- фондові індекси (наприклад, Domini Social 400, Dow Jones Sustainability Index, Nasdaq Social Index тощо);

- не фондові індекси та рейтинги (наприклад, Accountability Rating, Business in the Community's Corporate Responsibility Index, Social Index Датського міністерства соціальної політики тощо) [18, 50, 62].

Основними джерелами інформації для оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємств, виступають:

- опитування представників підприємств, діяльність яких досліджується (керівників, працівників);

- аналіз документації (фінансові, звіти сталого розвитку, веб-сайти, внутрішні документи та інструкції, брошури, інші джерела);

- вивчення публікацій у засобах масової комунікації та коментарів зацікавлених сторін;

- безпосередні контакти з підприємством у разі виникнення потреби у додатковій інформації чи роз'яснення окремих питань [18, 67, 79].

Розглянемо зазначені вище системи оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємств детальніше. Відповідно до методології визначення рівня індексу Dow Jones Sustainability Index [67] діяльність підприємства, без врахування галузевих особливостей, оцінюється у трьох вимірах – економічному, соціальному та екологічному (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Критерії оцінки діяльності підприємств,
які враховуються при розрахунку Dow Jones Sustainability Index**

Критерій	Зміст критерію
Система управління підприємством	Характеристика величини та структури ради директорів, прозорість політики управління підприємством, зовнішній аудит щодо зловживання службовим положенням, дотримання гендерних принципів, прозорість діяльності керівництва, рівень заробітної плати та компенсацій тощо
Управління ризиками та кризами	Характеристика діючої системи ризик менеджменту (уніфікований аналіз ступеня ризику, визначення ризику, карта ризику, стратегія реагування на ситуацію, пов'язану з ризиком тощо)
Кодекс поведінки, політика щодо корупції і хабарництва	Характеристика діючого кодексу компанії, система дій у разі порушення кодексу, політика протидії корупції та хабарництву тощо
Екологічні дії (еко-ефективність)	Показники, що характеризують рівень споживання води, енергії, виробництва відходів тощо
Екологічні звіти	Діюча практика підготовки екологічних звітів, які містять кількісні та якісні показники оцінки
Людський розвиток	Визначення навиків працівників та процес їх розвитку, розвиток системи освіти та організаційного розвитку тощо
Залучення талановитих працівників та їх утримання	Охоплення працівників системою попередньої оцінки, діюча система заохочень
Індикатори трудової практики	Охоплюють питання дотримання недискримінаційних принципів, рівня винагороди, свободи об'єднань, умов звільнення тощо
Корпоративне громадянство/благодійність	Діюча система реалізації та оцінки впливу благодійних програм/соціальних інвестицій
Соціальний звіт	Діюча практика підготовки соціальних звітів, які містять кількісні та якісні показники оцінки

Кожен з яких складається з ряду критеріїв, що оцінюють діючу на підприємстві політику відносин з працівниками (забезпечення умов для всебічного розвитку працівників, дотримання принципів недискримінації та рівних можливостей, гнучка система заохочень, підтримка діяльності профспілок), громадою (система реалізації та оцінки ефективності благодійних програм, практика підготовки соціальних звітів), забезпечення охорони навколишнього середовища (характеристика системи еко-менеджменту, практика економії ресурсів, підготовка екологічних звітів), систему корпоративного управління (система ризик-менеджменту, внутрішній кодекс діяль-

ності підприємства, попередження корупційних дій та хабарництва).

Інший поширений індекс оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємств Domini Social 400, розраховується на основі рейтингів KLD, які охоплюють екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Особливість даних рейтингів полягає у тому, що оцінка основних напрямів діяльності підприємства проводиться за 9 факторами (рис. 3.9), які характеризуються за принципом “сильних та слабких сторін”. Індикатори соціальної відповідальності KLD показують рівень відповідальності підприємств перед основними групами не фінансових стейкхолдерів [18, 68].



Рис. 3.9. Показники оцінки рейтингів KLD

Серед групи не фондових методів оцінки розглянемо два рейтинги – Accountability Rating та Corporate Responsibility Index, які розробляються відповідно двома міжнародними організаціями AccountAbility та Business in the Community.

Так, методологія визначення Accountability Rating [62] (табл. 3.11), розроблена з врахуванням вимог стандартів підготовки соціальних звітів AA 1000 та GRI. Особливість даної методики полягає у тому, що вона дозволяє оцінити нефінансову діяльність підприємств на всіх етапах її розробки та впровадження, починаючи від формування стратегії підприємства, включаючи процес управління та оцінку впливу від подібної діяльності. При цьому невід’ємною

складовою даного рейтингу, як і покладеного в його основу стандарту звітування AA 1000, є налагодження активної співпраці з зацікавленими сторонами, врахування їх поглядів при розробці не фінансової діяльності.

Таблиця 3.11

Методологія визначення Accountability Rating

Напрямок	Оцінний показник
Стратегія (strategy)	Відповідність основної бізнес стратегії вимогам сталого розвитку, впровадження добровільних стандартів; чітке визначення нефінансового впливу від діяльності підприємства; вплив нефінансових результатів діяльності на прийняття стратегічних рішень тощо
Управління (governance)	Врахування нефінансових результатів діяльності під час прийняття рішень на рівні ради директорів; чіткий розподіл відповідальності за нефінансові результати; врахування нефінансових питань у глобальній політиці підприємства; включення даних щодо нефінансової діяльності у річні звіти підприємства; впровадження стимулів та навчання для активізації нефінансової діяльності; наявність системи управління нефінансовою діяльністю, розробка та впровадження інноваційних заходів направлених на покращення нефінансової діяльності тощо
Залучення зацікавлених сторін (engagement)	Визначення зацікавлених груп, систематичні зустрічі з ними, вивчення їх поглядів щодо впливу нефінансової діяльності (економічної, соціальної та екологічної) підприємства; демонстрація того, що підприємство розуміє їх погляди та відповідає на них; залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень; підготовка нефінансових звітів відповідно до вимог GRI; визначення того, яка інформація висвітлюється підприємством щодо його нефінансової діяльності; рівень гарантування даних щодо нефінансової діяльності підприємства незалежною третьою стороною; суттєвість та повнота звітних даних, відповідність інтересам зацікавлених сторін тощо
Вплив (impact)	Відсутність у ЗМІ свідчень про залучення підприємства до значних (сумнівних) економічних, соціальних чи екологічних заходів; скорочення інтенсивності викидів парникових газів; участь у ініціативах, спрямованих на вирішення складних соціальних та екологічних проблем тощо

Методика визначення Corporate Responsibility Index [65], представлена на рис. 3.10, дещо схожа на розглянуту вище методику визначення Accountability Rating. В першу чергу це стосується основних напрямів діяльності підприємства, які оцінюються під час його розрахунку та охоплюють розробку й інтеграцію стратегії кор-

поративної соціальної відповідальності у діяльність підприємства, систему управління, підготовку звітів та оцінки впливу програм.

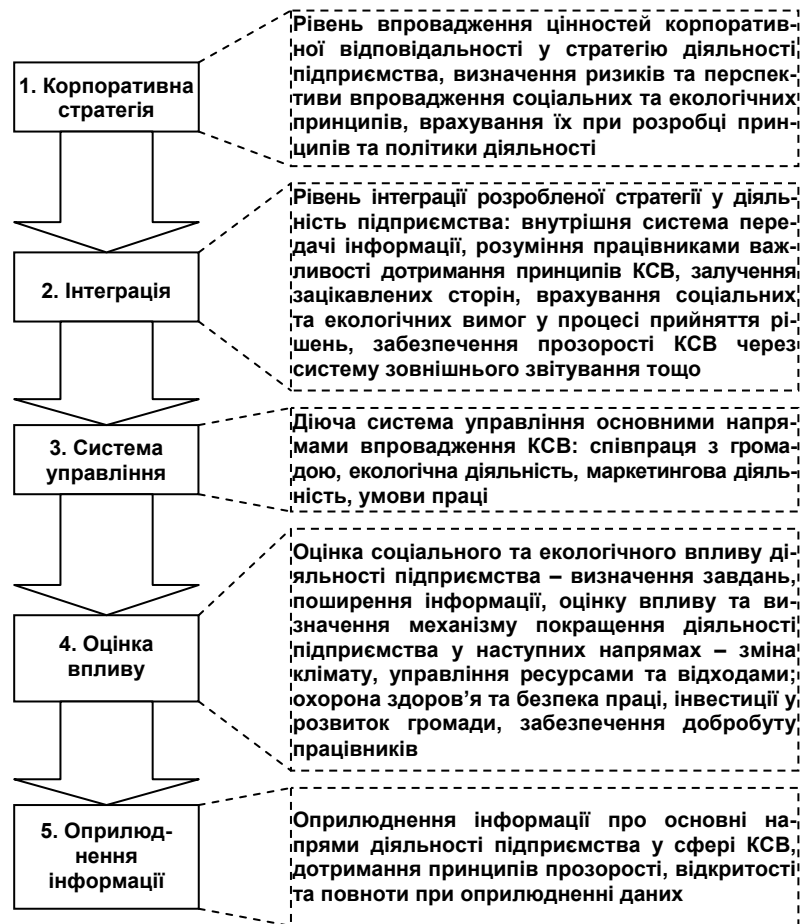


Рис. 3.10. Методологія визначення Corporate Responsibility Index

У той же час, розрахунок Corporate Responsibility Index не передбачає поділу діяльності підприємства на фінансову та нефінансову, що, в свою чергу, дозволяє уникнути проблеми ідентифікації джерел виникнення та наслідків впливу корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Японська організація “Асахі” [55, с. 8–10] пропонує оцінювати рівень КСВ підприємств базуючись на 11 інтегральних показниках, які описують:

– політику зайнятості на підприємстві – кількість працівників, стаж їх роботи, розподіл працівників за віком, статтю та національністю, дотримання принципів недискримінації за національністю та гендерної політики, працевлаштування інвалідів, надання допомоги сім'ям працівників тощо;

– дотримання умов праці – встановлення тривалості робочого дня, надання щорічних відпусток та відпусток за хворобою, система гнучкого робочого дня, надання медичного страхування тощо;

– відносини зі споживачами – проведення просвітницької роботи, правила реагування на скарги тощо;

– відносини з місцевою громадою – участь працівників у громадському житті, надання благодійних пожертв, підтримка та розвиток науки, культури та сфери соціального забезпечення, надання допомоги при природних чи техногенних катастрофах тощо;

– доступність інформації – принципи її розкриття, наявність внутрішнього кодексу поведінки, відповіді на запити (рис. 3.11).

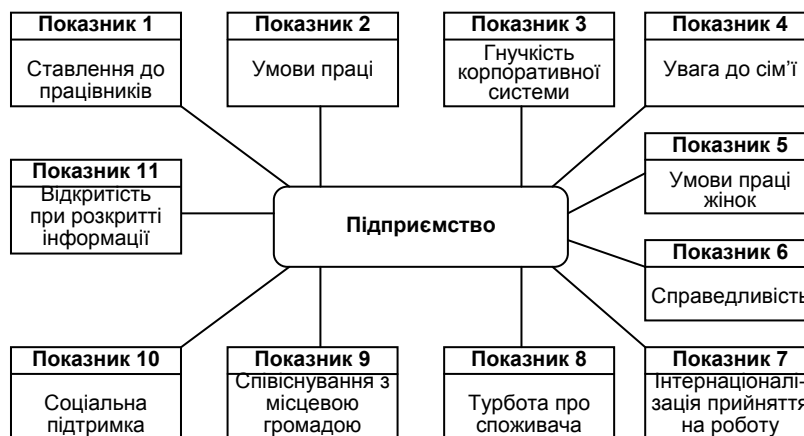


Рис. 3.11. Система інтегральних показників оцінки КСВ підприємства

На відміну від розглянутих методів оцінки фондових та нефондових індексів і рейтингів корпоративної соціальної відповідальності, методика оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємств, розроблена японською організацією “Асахі” передбачає врахування деяких особливостей (увага до сім'ї, під-

тримка іноземних працівників, можливість працевлаштування жінок після народження дитини тощо), притаманних даній країні.

На нашу думку, подібний підхід (тобто врахування соціально-економічних, політичних, культурних та інших особливостей) необхідно застосовувати і при оцінці корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних підприємств. Однак, незважаючи на поширеність та універсальність, розглянутих вище методик оцінки корпоративної соціальної відповідальності, їх важко у повному обсязі застосовувати для оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних підприємств. Основна причина полягає у значній розбіжності підходів до напрямів та параметрів оцінки діяльності підприємств, що застосовуються в Україні та країнах Північної Америки, Європейського Союзу та Японії.

Зважаючи на це, варто розглянути також методи оцінки корпоративної соціальної відповідальності, які розроблені та застосовуються на російських підприємствах, зокрема машинобудівної галузі. По-перше, російські підприємства мають довшу історію роботи у сфері корпоративної соціальної відповідальності. По-друге, на українських та російських підприємствах застосовують схожі показники при оцінці результатів діяльності, умов праці, відносин зі споживачами тощо.

Так, Кричевський Н.А. та Гончаров С.Ф. [35, с. 130–148] пропонують систему оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємств, яка складається з групи кількісних та якісних показників. Кількісні показники, в свою чергу, поділяються на три підгрупи: показники соціальної відповідальності перед працівниками, показники соціальної відповідальності перед громадою, показники екологічної відповідальності. Якісні показники передбачають визначення наявності чи відсутності на підприємстві діючого колективного договору, відокремленої структури, відповідальної за реалізацію соціально-відповідальної політики, впровадження заходів спрямованих на підтримку ділової практики, вивчення відношення громадськості до заходів у сфері корпоративної соціальної відповідальності та підготовку соціальних звітів.

Російським союзом промисловців та підприємців розроблено власну систему індикаторів корпоративної соціальної відповідальності [47] (рис. 3.12), які ґрунтуються на методологічних та методичних порадах Глобальної ініціативи щодо звітності (GRI) та можуть бути застосовані при підготовці звітів та оцінці рівня корпо-

ративної соціальної відповідальності діяльності підприємств.

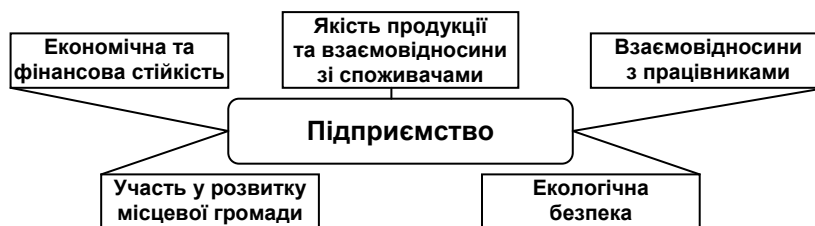


Рис. 3.12. Система оцінки КСВ підприємства

Головна особливість даного підходу, що відрізняє його від методики Кричевського Н.А. та Гончарова С.Ф., полягає у використанні абсолютних показників під час аналізу діяльності підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Застосування подібного підходу під час оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності машинобудівних підприємств є недоцільним, оскільки не дозволяє порівнювати результати діяльності підприємств, що можуть відрізнятися за розміром чи видами діяльності.

Основна відмінність та перевага російських методик оцінки корпоративної соціальної відповідальності полягає у тому, що їх застосування не потребує внесення значних змін до діючої системи збору інформації, оскільки передбачає, фактично, використання тих саме показників, які розраховуються і під час підготовки статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності.

Що стосується розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні, то тут варто відмітити, що подібний підхід до ведення господарської діяльності є новим для вітчизняних підприємств явищем, яке поки що знаходиться на початковій стадії свого розвитку. Як наслідок, більшість публікацій з даної теми представляють собою результати досліджень, впроваджених представництвом ООН в Україні, громадськими організаціями, маркетинговими компаніями чи статті українських вчених, які зосереджені на окремих аспектах реалізації соціально-відповідальних програм.

Однак, в історичному розрізі соціальний напрям у діяльності вітчизняних підприємств зародився ще у ХІХ ст. Головними формами його прояву у той час були надання адресної благодійної допомоги, розбудова соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень, бібліотек тощо). Пізніше, у часи існування СРСР, головними суб'єк-

тами соціальної політики виступали державні підприємства, які володіли власною соціальною інфраструктурою та надавали широкий спектр соціальних послуг, обсяг і якість яких залежали від величини підприємства і його місця у відомчій ієрархії [7, с. 6].

З початком ринкових реформ соціальна політика підприємств піддалася радикальному перегляду. Основні зміни торкнулися їх соціальної інфраструктури. Можна виділити три етапи змін, у соціальній політиці вітчизняних підприємств, які відображають загальні тенденції розвитку економіки України [24, с. 332–333].

Перший етап (1991–1994 рр.) характеризується глибокою економічною кризою, яка охопила всі галузі економіки України. В цей час відбувається різке скорочення соціальної інфраструктури підприємств та зменшення будь-яких витрат, що безпосередньо не були пов'язані з отриманням прибутку [7, с. 6, 39].

Другий етап (1995–1999 рр.) характеризується відносною стабілізацією економічного становища України. Фінансове положення підприємств поступово покращувалося; ліквідація об'єктів соціальної інфраструктури перестає бути ключовою умовою виживання у ринковій системі [7, с. 6, 80].

Починаючи з 1996 р., Українська асоціація якості проводить активну роботу щодо поширення серед вітчизняних підприємств ідеї соціальної спрямованості підприємницької діяльності та концепції Загального управління якістю.

У 1998 р. за ініціативи Української асоціації якості під час 7-го міжнародного форуму “Дні якості в Києві” вперше в Україні була оприлюднена інформація про міжнародний стандарт SA 8000. У тому ж році було створено Клуб лідерів якості України, метою якого було сприяння постійному вдосконаленню підприємств і організацій та розповсюдження кращої практики соціально-спрямованого бізнесу [26].

Третій етап (2000–2007 рр.) характеризується початком розбудови економіки України. Вітчизняні підприємства починають активно розвиватися. Використання соціальних об'єктів стає невід'ємною частиною їх соціальної політики [7, с. 6, 80].

У цей час спостерігаються перші приклади впровадження концепції КСВ як комплексного підходу до діяльності підприємства. Подібна практика застосовувалась переважно на тих підприємствах, які належали закордонним корпораціям або ж отримали значні обсяги іноземних інвестицій. Головною причиною подібної актив-

ності стало те, що дотримання принципів соціальної відповідальності виступало однією з умов налагодження співпраці з іноземними партнерами. В той самий час у різних регіонах України розпочинається громадське обговорення концепції корпоративної соціальної відповідальності, до якого залучаються представники окремих вітчизняних підприємств, науковці, громадські організації тощо.

Важливим етапом розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні стала підготовка у 2003 р. Кодексу честі добропорядного виробника України, який передбачає добровільне прийняття підприємствами високих соціальних зобов'язань. Кодекс було схвалено Клубом лідерів якості України та підтримано рядом суспільних об'єднань і державних установ [26].

Переломним етапом розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні стає 2005 р. У цьому році, завдяки діяльності представництва ООН в Україні, розпочинається загальнодержавна компанія щодо просування ідей корпоративної соціальної відповідальності серед вітчизняних підприємств. У таблиці 3.12 наведено інформацію про ключові заходи, у сфері корпоративної соціальної відповідальності, які проводилися в Україні у 2005–2008 рр.

Звичайно, розвиток КСВ в Україні має коротку історію, і тому ще надто рано говорити про формування в нашій державі власного цілісного підходу щодо запровадження практики соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах. Однак, базуючись на результатах емпіричних досліджень, що проводилися різними установами та організаціями у цій сфері, можна визначити основні риси, характерні для сучасного етапу розвитку КСВ в Україні.

Дослідження [1, 6, 55] свідчать, що основну діяльність керівники українських підприємств спрямовують на підтримку та відтворення робочої сили, її професійне вдосконалення та розвиток. Поставлені завдання досягаються через офіційну виплату заробітної плати відповідного рівня, розвинуту систему премій та заохочень, надання оплачуваної відпустки, можливості оздоровлення у санаторіях та будинках відпочинку, надання додаткових вихідних днів матерям неповнолітніх дітей, навчання співробітників, підвищення кваліфікації за рахунок підприємств [6, с. 44].

Таблиця 3.12

Опис ключових заходів у сфері корпоративної соціальної відповідальності, які проводилися в Україні у 2005–2008 рр.

Рік	Опис заходу
2005	За ініціативи представництва ООН в Україні було проведено Форум

	соціальної відповідальності бізнесу, у якому прийняло участь більше 70 підприємств, включаючи представників уряду України, ділових кіл, міжнародних та українських неурядових організацій, наукових кіл та засобів масової інформації. Основною метою Форуму було запровадження діалогу між зацікавленими сторонами щодо КСВ, а також мобілізація українських підприємств для підписання Глобального договору та створення його мережі в Україні
2005	За ініціативи Української ліги зі зв'язків із громадськістю було проведено форум "Соціальна відповідальність українського бізнесу: принципи, протиріччя, перспективи", участь у якому прийняли представники українських підприємств, бізнес-асоціацій та громадських організацій. Головними результатами проведення форуму стало підписання його учасниками меморандуму про соціальну відповідальність бізнесу в Україні, а також створення всеукраїнського громадського руху "Форум соціально-відповідального бізнесу в Україні"
2006	Відбулася офіційна презентація Глобального договору та створення його мережі в Україні. На сьогодні до цієї ініціативи приєдналося біля 70 українських підприємств, бізнес-асоціацій, громадських організацій та засобів масової інформації
2006	Всеукраїнським громадським рухом "Форум соціально-відповідального бізнесу в Україні" розроблено та представлено на розгляд громадськості принципи і рекомендації із звітності українських підприємств
2007	За ініціативи представництва ООН в Україні було проведено міжнародний медіафорум з ролі ЗМІ в корпоративній соціальній відповідальності, який зібрав більше ста представників ЗМІ з усього світу. Головною метою форуму було розпочати дебати стосовно ролі ЗМІ у поширенні інформації з різних аспектів КСВ та контролю за діяльністю українських підприємств у цьому напрямку, а також необхідності реалізації власної соціальної відповідальності
2008	Поширення інформації про діяльність українських підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності шляхом підготовки та розповсюдження електронних журналів "Бюлетень корпоративної соціальної відповідальності", "Корпоративна соціальна відповідальність своїми руками"

Поширенням напрямом розвитку персоналу підприємств в Україні є створення системи корпоративної освіти. Основним стимулом її активного розвитку є те, що діюча система професійної освіти найменш активно змінюється під запити сучасної економіки. В результаті вже сьогодні за окремими спеціальностями спостерігається брак кваліфікованих працівників, а рівень підготовки кадрів, що є на підприємствах, потребує підвищення. Тому багато українських підприємств розробляють власну систему навчання і

підвищення кваліфікації працівників, яка носить випереджаючий характер у вирішенні завдань забезпечення кадрового потенціалу.

При цьому, можна виділити декілька видів освітніх заходів, які найчастіше застосовуються на підприємствах. По-перше, це цільове направлення працівників у професійні та вищі профільні державні і недержавні навчальні заклади. По-друге, активне використання послуг запрошених тренінгових і освітніх організацій для проведення короткострокових курсів з певних напрямів (маркетинг, технологія продажів тощо). По-третє, багато підприємств направляють своїх співробітників на проходження стажувань, зокрема, на зарубіжних підприємствах компаній-партнерів. Крім цього, підприємства створюють власні освітні центри, в яких розробляються унікальні за змістом програми, орієнтовані на потреби конкретних виробництв [42, с. 59–60].

Важливим завданням для українських підприємств є формування корпоративної культури та етики, вироблення її принципів і залучення до неї персоналу.

Іншим ключовим напрямом корпоративної соціальної відповідальності в Україні залишається надання благодійної та спонсорської допомоги. Основною причиною подібної ситуації є те, що даний вид діяльності є для підприємства найпростішим способом реалізації соціальних ініціатив. При цьому основним критерієм надання допомоги виступають індивідуальні погляди та цінності керівника підприємства. Подібний підхід особливо активно розвивається на малих та середніх підприємствах, які намагаються уникати публічного висвітлення своєї діяльності, не бажаючи привертати до себе увагу податкових органів та органів місцевої влади [28, с. 48–49].

Діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності для більшості українських підприємств не носить стратегічного характеру, зазвичай подібна діяльність є несистемною. Як правило, стратегічний підхід до КСВ характерний для великих підприємств, які працюють на міжнародних ринках, або ж для банків та страхових компаній, діяльність яких повністю залежить від довіри клієнтів [3, с. 50–51; 32].

Українські підприємства не мають добре відпрацьованого менеджменту діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності, у них не налагоджена функція контролю впровадження соціальних програм. Моніторинг цільового використання коштів та результатів впровадження соціально-економічних програм поки що не набув значного розвитку. Не розвиненою залишається і практика

підготовки соціальних звітів. Значна частина українських підприємств ніколи не розробляла подібні звіти, ані у вигляді самостійного документу, ані як частини загального звіту підприємства.

Головними партнерами у розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств виступають органи місцевої влади. Рівень співпраці з органами місцевої влади у розробці діяльності з корпоративної соціальної відповідальності пропорційний до розміру підприємства: чим більше підприємство, тим вищий рівень співпраці. Відносно низький рівень співпраці малих підприємств з органами місцевої влади часто пов'язують з їх більшою вразливістю до тиску з боку місцевої влади так званою “недобровільною співпрацею”. Організації та установи, що репрезентують громадянське суспільство (громадські організації, благодійні фонди, ЗМІ, інші організації та агентства) відіграють незначну роль у якості партнерів у процесах розвитку корпоративної соціальної відповідальності [3, с. 51–52; 28, с. 54–58; 32].

У той же час, існує ряд перешкод, які стримують розвиток корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах України. В першу чергу це надмірний податковий та адміністративний тиск, а також брак фіскальних механізмів, які б заохочували підприємства до вкладення коштів у програми, спрямовані на розвиток соціальних, екологічних та економічних проблем певних територій [6, с. 41; 61].

По-друге, в Україні не існує ані урядового органу, який міг би запроваджувати інструменти, стандарти й методики реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності, ані розвиненої мережі неурядових організацій, які б могли формувати і підтримувати окремі елементи корпоративної соціальної відповідальності [2, с. 11]. У 2006 р. в рамках роботи “Форуму соціальної відповідальності бізнесу в Україні” була здійснена спроба адаптувати вимоги міжнародних стандартів до потреб українських підприємств та розробити власну систему оцінки ефективності діяльності підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності. В результаті, були розроблені рекомендації, які базуються на принципах Глобальної ініціативи щодо звітності (GRI) та включають показники економічної, екологічної та соціальної результативності [56].

Загалом, діяльність підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності пропонується оцінювати за 62 кількісними та якісними показниками, які охоплюють: відносини з працівниками (умови та безпека праці, система оплати праці, політика конссульта-

цій та залучення працівників до прийняття рішень, співпраця з профспілками, навчання працівників, надання рівних можливостей тощо); відносини зі споживачами та постачальниками (обсяги та географія закупівлі матеріалів та реалізації продукції, рівень сплати за укладеними угодами, забезпечення якості та безпеки продукції, відповідне маркування виробів тощо); відносини із суспільством та державою (рівень сплати податків та отримання субсидій, надання ресурсів для вирішення проблем громади, соціальне партнерство тощо); відносини з акціонерами та внутрішні правила роботи підприємства (сплата дивідендів та відсотків за позиками та зобов'язаннями, дотримання етики ведення діяльності, дотримання положень декларацій МОП, дотримання принципів чесної конкуренції, запобігання хабарництву та корупції тощо); екологічна складова діяльності підприємства (рівень споживання води, сировини та енергії, збереження біорізноманіття, рівень викидів та відходів тощо) [56].

На нашу думку, недоліками даної методики, що ускладнюють її запровадження на підприємствах, є спроба поєднати кількісні та якісні показники при оцінці кожного із можливих напрямів прояву корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Одночасно, кількісні показники пропонується вимірювати як у відносних, так і у абсолютних одиницях. Крім того, у даному документі не міститься жодних нормативних чи оціночних значень показників, за якими пропонується аналізувати діяльність підприємств, що, в свою чергу, ускладнює як оцінку результатів діяльності окремого підприємства, так і порівняння роботи різних підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Проведений аналіз показав наявність двох протилежних тенденцій розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Так, з одного боку, спостерігається уніфікація вимог до корпоративної соціальної відповідальності підприємств, що знайшло своє відображення у розробці та поширенні міжнародних документів, загальноприйнятих систем оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності. З іншого, простежується значний вплив національних особливостей на формування та запровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств, виникнення регіональних моделей та систем оцінки. Зважаючи на це, для забезпечення розвитку та поширення корпоративної соціальної відповідальності в Україні, на нашу думку, необхідно не лише узагальнити світовий досвід розвитку даної концепції, а й визначити можливість його використання із врахуванням національних особ-

ливостей та практики ведення господарської діяльності. Визначення напрямів, методів та інструментів подібної діяльності необхідно розглядати з позиції особливостей функціонування, основна частка виробництва припадає на великі підприємства. Адже саме великі підприємства володіють необхідними можливостями (ресурсними, інформаційними, людськими, науковими тощо) для комплексного впровадження заходів у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Література

1. Абрамов Р. Корпоративная социальная ответственность как пример организационного изоморфизма в условиях глобализации / Р. Абрамов // Журнал исследований социальной политики. – 2005. – Т. 3, № 3. – С. 327–347.
2. Акімова І. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження / І. Акімова та ін. – К. : Видавнича компанія “КІТ”, 2005. – 41 с.
3. Акімова І. Соціальна відповідальність українського бізнесу: результати опитування / І. Акімова, А. Марцінків, О. Осінкіна. – К. : Видавнича компанія “КІТ”, 2005. – 55 с.
4. Барбашин И. В. Корпоративная социальная ответственность в современной России: теория и практика / И. В. Барбашин, Т. А. Федотовская, С. Н. Титов // Аналитический вестник. – 2005. – № 26 (278). – 75 с.
5. Бегма Ю. Социальная ответственность маркетинговых исследований: мода или необходимость? / Ю. Бегма, В. Паниотто // Маркетинговые исследования в Украине. – 2006. – № 5. – С. 24–29.
6. Бегма Ю. К. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Ю. К. Бегма, О. Ю. Вінніков, О. І. Редько. – К. : Факт, 2006. – 130 с.
7. Бизнес как субъект социальной политики: должник, благотель, партнер? / А. Е. Чирикова, Н. Ю. Лапина, Л. С. Шилова ; отв. ред. С. В. Шишкин ; Независимый институт социальной политики. – М. : ГУ–ВШЭ. – 2005. – 145 с.
8. Благов Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление / Ю. Е. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 3. – С. 17–34.
9. Благов Ю. Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности / Ю. Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Сер. 8., Вып. 2. – С. 3–24.
10. Благотворительность в России: исторические и социально-

экономические исследования / Междунар. благотворит. фонд им. Д. С. Лихачева ; ред. О. Л. Лейкинд. – СПб. : Лики России, 2003. – 636 с.

11. Брэдгард Т. Социальная ответственность бизнеса между государственной политикой и политикой предприятий / Т. Брэдгард // SPERO Социальная политика: экспертиза, рекомендации, обзор. – 2005. – № 2. – С. 50–70.

12. Буко С. Корпоративна соціальна відповідальність як принцип цінніснозорієнтованого менеджменту / С. Буко // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2006. – № 2. – С. 149–157.

13. Буч О. В. Процессный подход к управлению организацией: к вопросу о взаимодействии процессов / О. В. Буч // Вестник Мурманского государственного технического университета. – 2006. – Т. 9, № 4. – С. 580–585.

14. Вдовин М. Социальная ответственность как новая экономическая практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.byliner.ru/marketing/marketing.php?aid=41>.

15. Вдовин М. Эволюция корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.byliner.ru/marketing/marketing.php?aid=38>.

16. Витковская Л. Социальная ответственность бизнеса и государства в обществе / Л. Витковская // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 4. – С. 41–49.

17. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? / В. Воробей // Києво-Могилянська Бізнес-Студія. – 2005. – № 10. – С. 19–29.

18. Гизатуллин А. В. Корпоративное управление, социальная ответственность и финансовая эффективность компании / А. В. Гизатуллин // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5, № 1. – С. 35–66.

19. Головнев В. Социальная ответственность бизнеса – опыт России и Запада / В. Головнев. – М. : ООО “Деловая Россия”, 2004. – 95 с.

20. Діяльність підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності Хмельницької області. Статистичний збірник / за ред. В. В. Скальського. – Хмельницький : Головне управління статистики у Хмельницькій області, 2007. – 140 с.

21. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год / под общ. ред. С. Е. Литовченко. – М. : Ассоциация менеджеров России, 2004. – 80 с.

22. Дороніна М. С. Соціальна відповідальність менеджменту / М. С. Дороніна // Економіка: проблеми теорії та практики. Міжвузівський зб. наук. видань. Вип. 40. – Д. : Наука і освіта, 2000. – С. 11–17.

23. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента / Питер Ф. Друкер ;

пер. с англ. – М. : Вильямс, 2002. – 398 с.

24. Економіка України: десять років реформ / за ред. З. Ватаманюка, С. Панчишина. – Л. : ЛНУ ім. Івана Франка, 2001. – 496 с.

25. Зантарая Т. Социальные программы социальной ответственности бизнеса / Т. Зантарая // Управление персоналом. – 2007. – № 11. – С. 63–64.

26. Калита П. Я. Соціально спрямований бізнес або бізнес з турботою про Людей / П. Я. Калита // Молочное дело: ежемесячный произв.-практический журнал. – 2006. – № 10. – С. 68–69.

27. Клименко Е. Н. Социальная ответственность предприятия как основа его успеха на рынке / Е. Н. Клименко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2005. – № 9 – 10. – С. 202–205.

28. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка / заг. ред. О. Лазоренко. – К. : Стило, 2007. – 152 с.

29. Корпоративная инициатива – движение к основам корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс] // Вестника Ассоциации менеджеров. – 2005. – № 4 (74). – С. 6. – Режим доступа: <http://vam.amr.ru/articles/topic/173>.

30. Корпоративная социальная ответственность: возвращение к истокам (Научная конференция Европейской ассоциации этики бизнеса на факультете менеджмента СПбГУ) // Российский журнал менеджмента. – СПб., 2006. – Т. 4, № 3. – С. 186–190.

31. Корпоративне управління : монографія / І. Спасибо-Фатєєва, О. Кібенко, В. Борисова ; за ред. І. Спасибо-Фатєєвої. – Х. : Право, 2007. – 500 с.

32. Костюк В. С. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні / В. С. Костюк // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць ; наук. ред. І. К. Бондар. – 2004. – Вип. 1 (32). – С. 105–107.

33. Котлер Ф. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества / Ф. Котлер, Н. Ли ; пер. с англ. С. Яринич. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.

34. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я / Р. Кох. – СПб. : Питер, 1999. – 496 с.

35. Кричевский Н. А. Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. – М. : Издательско-торговая корпорация “Дашков и Ко”, 2007. – 216 с.

36. Либоракина М. И. Общий контекст развития социальной ответственности бизнеса в России [Электронный ресурс] / М. И. Либоракина // Вестник института социальных инициатив. Пилотный вып. – С. 12–18. – Режим доступа: <http://isi.org.ru/pub/vestnik/text15.html>.

37. Лисогор В. Духовно-етична та соціальна відповідальність підприємства / В. Лисогор, О. Мороз // Підприємництво, господарство і право. – 2004. – № 5. – С. 133–137.
38. Литовченко С. Что такое “хорошо” и что такое КСО? (Из выступления исполнительного директора Ассоциации менеджеров VIII Петербургском междунар. экономическом форуме в июне 2004 г.) [Электронный ресурс] / С. Литовченко // Вестник Ассоциации менеджеров. – 2004. – № 6/7. – С. 7. – Режим доступа: <http://vam.amr.ru/articles/cm/64>.
39. Мельник С. В. Соціальна відповідальність бізнесу як складова соціальної політики України / С. В. Мельник // Економіка та держава, 2007. – № 5. – С. 71–73.
40. Меморандум о принципах корпоративной социальной ответственности. – М. : Комитет Ассоциации менеджеров по корпоративной ответственности, “Ассоциация менеджеров России”. – 2006. – 16 с.
41. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1993. – 703 с.
42. Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. Аналитический обзор / под общ. ред. А. Н. Шохина. – М. : РСПП, 2006. – 108 с.
43. Перегудов С. Корпоративное гражданство как современная форма социальной инженерии / С. Перегудов // Мировая экономика и международные отношения. – 2005. – № 6. – С. 22–32.
44. Попович Г. М. Благодійність як прояв соціальної відповідальності / Г. М. Попович // Науковий вісник Ужгородського державного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. – Ужгород : ВАТ “Патент”, 1999. – Вип. 2. – С. 84–87.
45. Принципи корпоративного управління в Україні. – К. : Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, 2004. – 72 с.
46. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – Т. : Карт-Бланш, 2003. – 490 с.
47. Пять шагов на пути к социальной устойчивой компании. Рекомендации по оценке деятельности и подготовки нефинансовых отчетов. – М. : Российский союз промышленников и предпринимателей. Комитет по социально-трудовым отношениям, 2005. – 33 с.
48. Робінс Стефан П. Основы менеджменту / Стефан П. Робінс, Девід А. Де Ченцо ; пер. з англ. – К. : Основи. – 2002. – 670 с.
49. Романова О. А. Социальная ответственность корпораций: опыт территориального исследования / О. А. Романова, И. Н. Ткаченко // Экономическая наука современной России. – 2001. – № 2. – С. 23–36.
50. Садков В. Социальное и социально-ответственное инвест-

тирование / В. Садков, О. Кузнецова // Социальное партнерство. – 2007. – № 3. – С. 31–34.

51. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / уклад.: Л. О. Пустовій та ін. – К. : Довіра, 2000. – 1018 с.

52. Социальная ответственность бизнеса и корпоративное гражданство // Мировая экономика и международные отношения. – 2005. – № 11. – С. 3–13.

53. Социальная ответственность бизнеса. Корпоративная отчетность – новый фактор взаимодействия бизнеса и общества : сб. ст., лекций и выступлений / под общ. ред. Л. Г. Лаптева. – М. : Деловой экспресс, 2004. – 310 с.

54. Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса. – М. : Всерос. инициатива “Социальная программа для бизнеса”, “Ассоциация менеджеров России”, 2002. – 18 с.

55. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні / відп. ред.: Ю. Саєнко. – К. : Батискаф, 2002. – 72 с.

56. Соціальна відповідальність: принципи та рекомендації щодо звітності. – К. : Форум соціально відповідального бізнесу України. – 2006. – 20 с.

57. Стародубская М. Социальная ответственность бизнеса – PR-ядро в цель / М. Стародубская // Маркетинговые коммуникации. – 2005. – № 1. – С. 16–19.

58. Туркин С. Зачем бизнесу социальная ответственность / С. Туркин // Управление компанией (рос. изд.). – 2004. – № 7. – С. 50–53.

59. Хміль Ф. І. Соціальна відповідальність підприємництва в Україні / Ф. І. Хміль // Економічний вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. – 2004. – № 1. – С. 24–30.

60. Хоняев С. Н. Социальные инвестиции как форма реализации социальной ответственности предприятий: автореф. дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством” / С. Н. Хоняев. – Волгоград, 2006. – 20 с.

61. Яницький П. Фактори формування соціальної відповідальності бізнесу / П. Яницький, М. Фурса // Синергія. – 2004. – № 2. – С. 43–49.

62. Accountability Rating 2007 : methodology [Електронний ресурс]. – London : Csrnetwork ltd, AccountAbility. – 2007. – 10 p. – Режим доступу: http://www.accountabilityrating.com/client/area2/downloads/1_2007_AR_methodology.pdf.

63. Carroll Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stake-

- holders [Електронний ресурс] / Archie B. Carroll // Business Horizons. – 1991. – vol. 34, issue 4. – P. 39–48. – Режим доступу: <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>.
64. Certo S. C. Strategic management: Concept and application / S. C. Certo, Peter J. Paul. – New York : Random House, 1988. – 1203 p.
65. Corporate Responsibility Index 2006 Executive Summary [Електронний ресурс]. – London: Business in the Community. – 2006. – 12 p. – Режим доступу: <http://www.bitc.org.uk/document.rm?id=5310>.
66. Donnelly J. Fundamentals of Management / J. Donnelly, J. Gibson, J. Ivancevich. – Ninth Edition. – USA : IRWIN, 1995. – 718 p.
67. Dow Jones Sustainability World Indexes Guide. Version 9.1. January 2008 [Електронний ресурс]. – Zurich: SAM Group. – 2008. – 35 p. – Режим доступу: http://www.sustainabilityindex.com/djsi_pdf/publications/Guidebooks/DJSI_World_Guidebook_9_1.pdf.
68. Environmental, Social and Governance Ratings Criteria [Електронний ресурс]. – Boston : KLD Research & Analytics, Inc. – 2007. – 18 p. – Режим доступу: http://www.kld.com/research/data/KLD_Ratings_Methodology.pdf.
69. Frederick William C., Post James E., Davis Keith Business and society: strategy, public policy, ethics. – 7 th ed. – N.Y. etc. : McGraw-Hill, 1992. – 625 p.
70. Garriga Elisabet Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory / Elisabet Garriga, Domènec Melé // Journal of Business Ethics. – 2004. – № 53. – P. 51–71.
71. Guide to communicating about CSR. An initiative of the European Commission Directorate-General for Enterprise. – Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2001. – 25 p.
72. Holt D. Management, principle and practices / D. Holt. – 2nd ed. – USA : Prentice-Hall, Inc., 1990. – 708 p.
73. Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility. – Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2003. – 30 p.
74. Matten Dirk Corporate Social Responsibility in Europe – State-of-the-Art and Future Perspectives in a Globalizing Economy [Електронний ресурс] / Dirk Matten, Jeremy Moon // Material of Annual Conference at Academy of Management. – Seattle. – 2003. – P. 10–12. – Режим доступу: <http://www.nottingham.ac.uk/nubs/ICCSR/word/ProgrammMattenMoon2003.doc>.
75. Moon Jeremy Government as a Driver of Corporate Social Responsibility [Електронний ресурс] / Jeremy Moon // Research Paper Series of International Centre for Corporate Social Responsibility. – Nottingham: Nottingham University Business School. – 2004. – No. 20-

2004. – Р. 1–27. – Режим доступу: <http://www.nottingham.ac.uk/nubs/ICCSR/research.php?action=download&id=60>.

76. Paul van der Putten Frans A Research Agenda for International Corporate Social Responsibility [Електронний ресурс] / Frans Paul van der Putten // Nyenrode Research Papers Series. – Breukelen : Nyenrode Business University. – 2005. – no. 05–09. – Р. 1–35. – Режим доступу: <http://www.nyenrode.nl/download/NRG/workingpapers/NRG05-09.pdf>.

77. Promoting a European framework for corporate social responsibility – Green Paper. – Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2001. – 28 p.

78. Secchi Davide Corporate Social Responsibility in Europe: Analyzing Business in Transnational Contexts [Електронний ресурс] / Davide Secchi // Economics and Quantitative Methods. – Varese : University of Insubria, Department of Economics. – 2004. – № 34. – Р. 1–19. – Режим доступу: http://eco.uninsubria.it/dipeco/Quaderni/files/QF2004_34.pdf.

79. Siegel Donald S. An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility [Електронний ресурс] / Donald S. Siegel, Donald F. Vitaliano // Rensselaer Working Papers in Economics. – Troy : Rensselaer Polytechnic Institute, Department of Economics. – 2006. – № 0602. – Р. 1–21. – Режим доступу: <http://www.economics.rpi.edu/workingpapers/rpi0602.pdf>.



4.1. Сучасні підходи до формування ефективного маркетингу на підприємстві

Концептуальне обґрунтування маркетингових стратегій зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств на початкових етапах дослідження слід сприймати через призму постійного ускладнення закордонних збутових систем, коли з однієї сторони глобальні економічні зміни забезпечують зростання доступу до національних ринків, а з іншої, велика кількість експортно-імпортних процедур, тарифних та нетарифних методів регулювання, підходів до нормативно-правового регулювання, логістичних систем та ринкових інститутів опосередковано здійснюють вплив на маркетингові стратегії, в результаті чого останні набувають змішаних форм управління маркетингом та зовнішньоекономічною діяльністю. З цієї точки зору, обраний напрям досліджень логічно розглядати у системі координат суміжних, на рівні практичного застосування, наук. Проте, вага маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності, на рівні гіпотетичних уявлень щодо перспектив дослідження, сприймається нами не рівноцінно з наданням переваги маркетингу, як області дослідження, що визначає стратегію діяльності суб'єкта господарювання на зарубіжних ринках, та підпорядкування цим стратегіям управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у якості базового системоутворюючого механізму поточної діяльності.

На додаток до вказаної двоїстої природи понятійно-методологічного апарату дослідження та управління маркетинговими стратегіями зовнішньоекономічної діяльності, предмет дослідження формується також у площині галузевих орієнтирів та характеру діяльності підприємств. Вплив останнього на отримання аналітичних висновків, обґрунтований традиційним орієнтиром вітчизняної економіки на сировинну та машинобудівні галузі, з яких машинобудування з точки зору, рівня досліджень, зайнятості, доданої вартості та глибини переробки сировинних ресурсів має об'єктивну перевагу для експортного розвитку.

Традиційно маркетингові стратегії зовнішньоекономічної діяльності розглядаються як сукупність операцій суб'єкта господарювання на кількох національних ринках, поєднаних між собою спільною метою діяльності цієї компанії та на найвищому рівні – глобальною стратегією [17]. В цілому варто погодитись з таким трактуванням типології зовнішньоекономічних маркетингових стратегій, яка, на наш погляд, сформувалась в результаті бачення практичного застосування маркетингової діяльності на зарубіжних ринках, і не отримала повноцінного наукового та методологічного обґрунтування. Нехтуючи доказами на користь позитивних сторін та можливих недоліків такого роду підходу до дослідження механізму формування маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності, слід зазначити, що у понятійно-методологічному та категорійному апараті дослідження маркетингової діяльності існує концептуально обґрунтована база дослідження, яка набула практичного використання в межах застосування маркетингових стратегій на національному ринку.

У межах маркетингових концепцій, що набули практичного втілення, простежується характерна еволюція понятійно-методологічного та дослідного інструментарію, до розробки якого доклали свої зусилля такі відомі зарубіжні вчені, як Л. Роджерс, Д. Ньюмен, А. Чендлер, Т. Левітт, П. Друкер, Ф. Котлер, Дж.Р. Берман, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг, І. Ансофф, Г.Дж. Болт, Г. Ассель, У. Руделіус, Р. Керін, С. Хартлі, М. Портер, А. Стрікленд, Д. Дей, Ж. Ламбен, а також ціла плеяда їх вітчизняних послідовників, серед яких П. Перерва, В. Герасимчук, А. Войчак, В. Кардаш, Т. Циганкова, Є. Крикавський, Т. Решітілова, В. Ткаченко, І. Багрова та ін. Хоча у формулюванні поняття маркетингова стратегія серед перерахованих науковців простежується певна розбіжність, за змістовною частиною вони залишаються типовими з точки зору обраного напрямку дослідження (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Підходи до застосування понятійно-методологічного апарату
формування маркетингової стратегії підприємства**

Визначення	Джерело
1	2
Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж.	
1. Маркетингова стратегія – логічна схема маркетингових заходів, з допомогою якої компанія сподівається досягнути своїх маркетингових задач	[11, с. 129]
Ассель Г.	
2. Маркетингова стратегія – маркетинг “плану гри” компанії, який показує напрямки діяльності компанії найближчі п’ять років та способи досягнення цього	[20, с. 156]
Гаркавенко С.	
3. Маркетингова стратегія – програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей	[7, с. 160]
Фатхутдінов Р.	
4. Стратегічний маркетинг – комплекс робіт з формування ринкової стратегії організації на основі стратегічної сегментації ринку, прогнозування підвищення якості товарів, ресурсозбереження, розвитку виробництва та нормативів конкурентоспроможності, спрямованих на збереження чи досягнення конкурентних переваг організації та стабільне отримання достатнього прибутку.	[23, с. 57]
Стратегічний маркетинг – це, по-перше, концепція орієнтації діяльності на споживача, по-друге, відповідно стандартів ISO серії 9000, перша стадія життєвого циклу об’єкта і, по-третє, перша загальна функція менеджменту.	[23, с. 54]
Стратегічний маркетинг – діяльність з розробки нормативів конкурентоспроможності організації і продуктованих нею товарів на основі дослідження стратегічних потреб, цінностей, товарів та ринків	[23, с. 62]
Карлоф Б.	
5. Стратегія – узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	[10, с. 148]
Чендлер А.	
6. Стратегія – визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей	[14, с. 74]
Портер М.	
7. Стратегія – це створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає певний оптимальний підбір видів діяльності компанії	[16, с. 65, 75]

Продовження таблиці 4.1

1	2
Роделіус У., Авдюхіна М., Керін Р., Хартлі С.	
8. Маркетингова стратегія – це засоби, з допомогою яких повинна бути досягнута маркетингова мета і які характеризуються: 1) визначенням цільовим ринком; 2) маркетинговою програмою його освоєння	[2, с. 52, 648]
Ламбен Ж.Ж.	
9. Стратегічний маркетинг – постійний та систематичний аналіз потреб ринку, що виводить на розробку ефективних товарів, які призначаються для конкретних груп споживачів і які мають особливі властивості, що відрізняють їх від товарів-конкурентів і таким чином створюють виробнику стійку конкурентну перевагу	[12, с. 9]
Нікіфорова С.В.	
10. Стратегічний маркетинг – сукупність планових дій, методів і алгоритмів, шляхом впорядкованого застосування яких фірма отримує та реалізує стратегію маркетингу і стратегічний маркетинговий план	[15, с. 9]

Вдаючись до типології категорії “маркетингова стратегія”, варто виділити її обов’язкові елементи – планування та розробку заходів з досягнення маркетингових чи стратегічних задач. Разом з тим, змістовну багатогранність поняття доповнюють такі компоненти, як напрям діяльності, модель дій, якість, нормативи тощо. Деякі автори, зокрема Р. Фатхутдінов, всебічно висвітлюючи поняття маркетингової стратегії дає кілька визначень, які взаємодоповнюють, підпорядковують та узгоджено координують одне одного.

Успішного застосування у системі реалізації маркетингових стратегій, в якості досліджуваної категорії, набуло загальне трактування поняття стратегії Б. Карлофа, А. Чендлера та інших дослідників.

Зважаючи на отримані у ході тривалого періоду дослідження маркетингу, як окремого напрямку управління підприємствами та маркетингових стратегій як системи роботи з цільовими та перспективними ринками, ми схилиємось до думки, що маркетингову стратегію слід трактувати, як комплексну систему заходів, поєднану логічно стратегічною маркетинговою метою, та конкретизовану через стратегічні цілі, програми, плани, управлінські та аналітичні інструменти, що реалізуються у довгостроковій перспективі чи в межах відведеного ринковими цілями періоду.

На відміну від пропонованих попередниками визначень, де мета та цілі маркетингової стратегії розглядаються кінцевим результатом, явною перевагою наведеного трактування є те, що мета та цілі маркетингової діяльності виступають як інструмент координації і узгодженості заходів в межах маркетингових стратегій.

Завершуючи конкретизацію категорії “маркетингова стратегія” не можливо оминути адаптованого до обраного напрямку дослідження поняття “маркетингова стратегія ЗЕД підприємства”. Така потреба виникає у зв’язку з необхідністю визначення рівнів підпорядкування цих категорій. В силу окреслених вимог, пропонуємо маркетинговою стратегією зовнішньоекономічної діяльності вважати комплексну систему заходів підприємства на міжнародних ринках, поєднану логічно стратегічною маркетинговою метою, та конкретизовану через стратегічні цілі, програми, плани, управлінські та аналітичні інструменти, що реалізуються у довгостроковій перспективі чи в межах відведеного ринковими цілями періоді.

Початкове застосування маркетингового інструментарію на споживчих ринках забезпечило напрацювання та рекомендації саме для них. Історична практика показує, що лише з часом напрацьовані для споживчих ринків інструменти управління маркетинговими стратегіями еволюціонують для застосування на ринках виробничих засобів. На рівні маркетингових концепцій підходи до застосування інструментів маркетингових стратегій слід розділити на кілька періодів, що відповідають рівню розвитку маркетингу (табл. 4.2).

Попри очевидний еволюційний характер та належність до різних часових періодів, цінність застосування систематичного підходу до маркетингових стратегій полягає у його здатності диференціювати маркетингову політику на зарубіжних ринках. На цьому етапі досліджень, слід зазначити, що висвітлені у результатах наукових досліджень концепції маркетингу потребують критичної раціоналізації. Зокрема, наведені для промислового маркетингу концепції виробництва, товару, збуту, маркетингу та соціально-етичного маркетингу на практичному рівні не знаходять реального застосування. Насамперед, це стосується останніх двох, оскільки відчувається їх ідеалізація автором на основі логічного продовження тренду попередніх, застосованих у роботі машинобудівних підприємств ринкових стратегій. Між тим, первинний поділ на концепції відбувся на етапі переходу від ринку виробника до ринку споживача та перманентних криз перевиробництва у 1960–1970-х роках. Залежно від належності ринку до домінування продавців чи споживачів визначається рівень застосування маркетингових зусиль та стратегій.

В силу невисокого маркетингового потенціалу вітчизняних підприємств, на початкових етапах їх інтеграції у світові ринки найпростішим є входження у ринки продавців.

Таблиця 4.2

Еволюція концепцій маркетингових стратегій

Період	Концепція маркетингу	Ключовий орієнтир	Передумова застосування	Характерна ознака	Застосовувана стратегія
Промислова революція – 60-ті рр. XX ст.	Виробництва	Ціна, маркетингові зусилля відсутні	Ринок продавця, велика ємкість ринку	Вдосконалення виробництва, технології, зниження витрат	Зниження цін, охоплення ринку
30–60 рр. XX ст.	Товару	Товари високої якості за прийнятні ціни, незначні маркетингові зусилля	Ринок продавця, низька конкуренція	Вдосконалення продукту	Монополізація ринку, товарної диференціації, іміджевої диференціації
60–80 рр. XX ст.	Збуту	Організація збутової діяльності	Ринок продавця, низька з потенціалом росту конкуренція	Бідний асортимент, невеликі масштаби виробництва	Формування збутових систем, охоплення ринку, іміджевої диференціації, послідовників, стимулюючого маркетингу, товарного просування
70 рр. XX ст. – теперішній час	Орієнтації на споживача	Виробництво та збут товару, на який є попит споживачів	Ринок споживача	Асортимент, обсяги, збут відповідає кон'юктурі цільових ринків	Фокусування, ринкового лідера, послідовників, підтримання, сегментної спеціалізації
90 рр. XX ст. – теперішній час	Повного маркетингу	Пропозиція інноваційного чи оновленого продукту, формування цільових ринків, створення нових сегментів	Ринок споживача	Найширший з можливих асортимент, високі ціни, виробничі ресурси забезпечують значне зростання ефективності господарської діяльності для потенційних споживачів	Стимулювання маркетингу, інтенсивного росту, диференціації, фокусування, ринкового лідерства, розвитку, збирання врожаю, концентрованого, креативного маркетингу

Однак тенденція глобалізації світових ринків вимагає поступової підготовки до входження на ринки споживача, з порівняно вищим рівнем конкуренції, капіталовкладеннями у збутову політику і маркетингові стратегії. Можна стверджувати про здатність освоєння вітчизняними підприємствами лише ринків країн третього світу, обсяги операцій на яких є низькими через нерозвиненість базових галузей та інфраструктури. Останнє виступає чинником росту на зарубіжних ринках і застосування концепцій виробництва та товару. Винятком присутності вітчизняних компаній на розвинених ринках є сегменти, орієнтовані на дрібносерійні та одиничні продукти (силові агрегати електростанцій, транспортних літаків, ракетноносіїв).

Зниження ефективності стратегій, що ґрунтуються на концепції збуту, спровокувало ускладнення застосовуваних маркетингових інструментів і стратегій, перехід на орієнтацію на споживача в силу його домінування у формуванні ринкової кон'юнктури, із запропонованою нами назвою відповідно до змістовного наповнення маркетингових стратегій. За цієї концепції, основні товарні асортиментні групи виробляються та пропонуються за наявності на них сформованого ринкового попиту, зростає увага до маркетингових інструментів, які втрачають статус виключно засобів наповнення збутової політики. Такі обставини, з однієї сторони збільшують витрати на стратегічний маркетинг, конкуренцію на зарубіжних та загальносвітовому ринку машинобудування, вимагають нарощення ресурсної, виробничої, збутової і управлінської гнучкості учасників ринку.

За явних недоліків впливу кон'юнктурних змін елементи та цілі цієї концепції логічно знайшли продовження у стратегіях вищого рівня, що лягли в основу концепції повного маркетингу, де початково прийнято вважати, що ринок неготовий сприймати нові продукти та інноваційні розробки. Роль виробника полягає у переконанні ринку у перевагах пропонованих продуктів, формуванні попиту, культури споживання, ринкових сегментів та галузей економіки. У останній концепції знаходить місце подолання недоліків стратегій на основі попередніх, а її застосування обмежується виключно ресурсним потенціалом учасника ринку.

Незважаючи на виявлену періодизацію, усі стратегії управління маркетингом на зарубіжних ринках на основі еволюції концепцій мають право на використання. А ефективність роботи підприємства на зарубіжних ринках визначається їх позиціонуванням.

Поряд з пропонованим критеріальним підходом до цільових ринків, ефективність управління маркетинговими стратегіями

визначається їх видовим та елементним змістовним наповненням. Традиційно ознаками класифікації маркетингових стратегій виступають: терміни їх реалізації, стадії життєвого циклу продукту, стан попиту, загальноекономічний господарський стан компанії, елементи маркетингового комплексу, ознаки конкурентних переваг, вид диференціації, конкурентне середовище, позиціонування в межах матриці Бостонської консультативної групи (БКГ), метод обрання цільового ринку, сегментація ринків збуту [1, с. 13–15]. Традиційно класифікація стратегій управління маркетинговими зусиллями є недостатньою і вимагає включення таких ознак: статус ринку, рівень глобалізації, соціально-економічного розвитку, інновативності продукту, ціноутворення, механізмів збуту, наявності технологій подвійного призначення, управління зарубіжними ринками, спільної діяльності та кооперації в межах національних і світового ринків (див. рис. 4.1). Пропоновані ознаки доповнюють маркетингові стратегії на національних ринках та адаптують їх до стратегій на міжнародних ринках.

На додаток до традиційно використовуваних типів стратегій, управління маркетингом на зарубіжних ринках вимагає застосування диференційованого підходу до застосовуваних стратегій за статусом ринку, причини якого досліджені вище; рівнем глобалізації, де виділяються стратегії глобальної присутності на світовому ринку, концентрації на національному чи кількох національних ринках, присутності в регіоні; за рівнем соціально-економічного розвитку стратегії диференціюються для індустріально-розвинених, перехідних економік та країн третього світу; за інноваційними розробками слід виділити стратегії лідерів, послідовників та копіювальників; за стратегіями ціноутворення слід виділити зняття вершків, цінової диференціації, цінової конкуренції; за механізмами збуту – вертикальної інтеграції у збутові системи ринку, лізингових продаж, кредитування через факторинг, інтеграція в ринок через франчайзинг; за методами управління операціями на зарубіжних ринках – інтеграції в ринок, продаж з-за кордону, використання послуг посередників – резидентів, консигнаційних складів; за коопераційними зв'язками – спільного підприємництва, кооперації на основі постачання агрегатів і комплектуючих, самостійна діяльність. Окремо виділяють реалізацію стратегій в межах сучасних тенденцій боротьби з тероризмом, де окремого підходу вимагає просування продуктів, що можуть бути використані як технології подвійного призначення, які вимагають індивідуальної роботи з клієнтами та стратегії загального широкого розповсюдження маркетингових продуктів.



Рис. 4.1. Систематизація маркетингових стратегій

Окремого дослідження вимагає питання формування ефективного маркетингу та його впливу на ефективність діяльності підприємства. В системі координат ефективність маркетингу – ефективність діяльності, перша категорія виступає частковою складовою другої. Тому, мова не йде про пряму залежність та тотожність обох категорій. Проте, практика останнього десятиліття показує, що в силу нерозвиненості та низької ефективності управління маркетинговими стратегіями, а на перших етапах їх відсутності, підприємства України втратили цільові ринки, конкурентоспроможність на національному ринку, стали фінансово нестійкими.

Хоча важко точно спрогнозувати опосередкований вплив маркетингу на результати діяльності, в силу його інтегрованості у господарський механізм підприємства, гіпотетично можна стверджувати, що має місце проблема відтворення вузьких місць у ефективності. Тобто, за адекватного маркетингу на міжнародних ринках є всі передумови забезпечення ефективності збутової політики та діяльності підприємств. Це однак не єдина її запорука, і забезпечення ефективності вимагає досконалої політики в області НДДКР, логістики, управління, реклами, виробництва, управління персоналом, фінансового менеджменту тощо. З іншої сторони, формування ресурсів маркетингових стратегій, розглядається у площині маркетингової петлі якості, де вже дієвість маркетингу розглядається у якості результату ефективності діяльності підприємства [4, с. 56].

Слідуючи логіці дослідження можна стверджувати, що саме інтеграція системи маркетингу у функціональні системи підприємства забезпечує досліджувану нами ефективність маркетингової стратегії. Огляд літературних джерел та результатів останніх досліджень показують, що питання ефективності маркетингу не виділяється у окремий специфічний напрямок аналізу [6, с. 14]. Управління ринками на практичному рівні здійснюється методом “проб та помилок”, невдала стратегія корегується чи змінюється іншою. При цьому явно оцінити ефективність через низку об’єктивних непередбачуваних причин, серед яких кон’юнктура та структура ринків, утворення ринкових резервів, транзитивні процеси, чинники глобалізації, неможливо. З цієї причини, ми погоджуємось з вимірюванням ефективності через отримуваний економічний ефект [15, с. 136–140]. Останній, ототожнений з прибутком, є результатом ефективності усіх складових господарського механізму підприємства та ефективності зовнішньоекономічної діяльності (рис. 4.2).

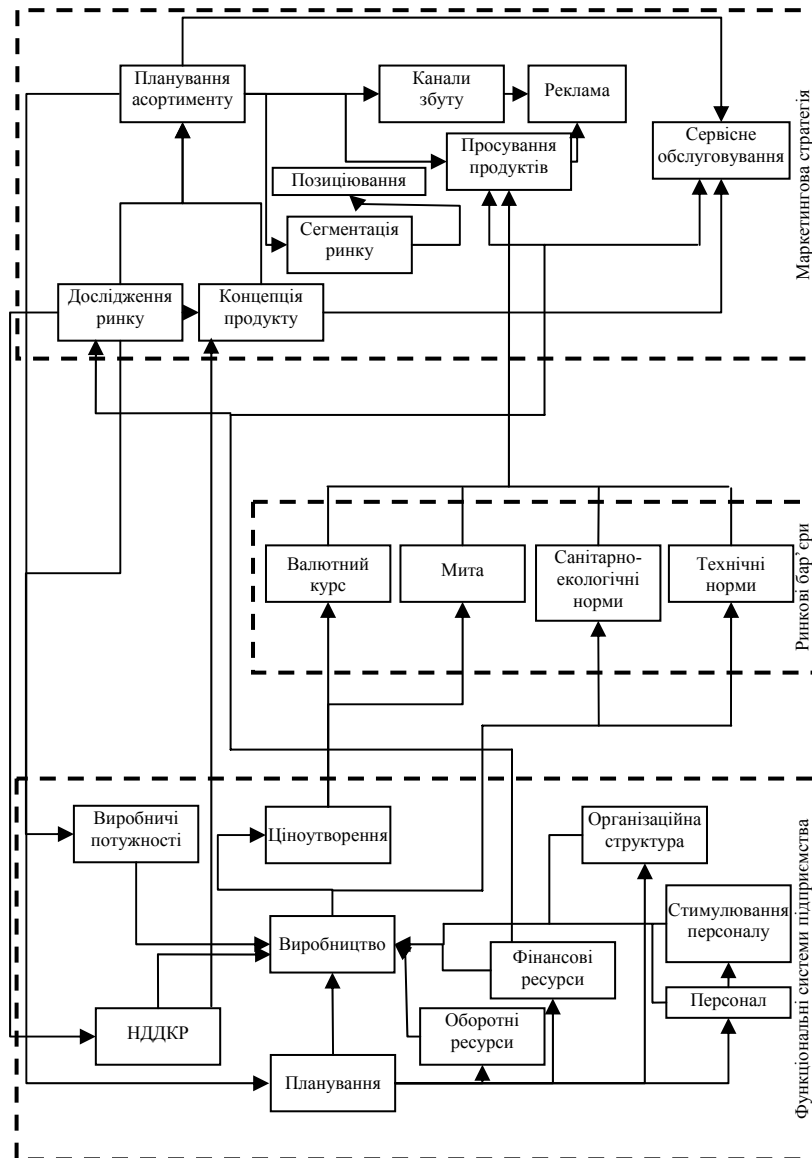


Рис. 4.2. Інтеграція маркетингових стратегій у функціональну систему підприємства

У процесі реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства, поряд з двома рівнями формування ефективного маркетингу, окремо слід відмітити ринкові бар'єри, які опосередковують зусилля підприємства на ринках.

На практиці, в межах запропонованої спрощеної схеми, початковим етапом у формуванні ефективного маркетингу є дослідження ринку. За його результатами розробляється концепція продукту, планується асортимент, а на рівні функціональних підрозділів підприємства здійснюються науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки. У свою чергу, на наступному етапі, за результатами НДДКР визначається концепція продукту, здійснюється планування асортименту, загальне планування в межах концепції маркетингу та виробництво продукту.

Після початку виробництва продукту, за виключенням вимушеного корегування в межах ринкових викликів, виробництво та реалізація маркетингових стратегій, на наш погляд, зберігають відносну автономію до отримання результатів діяльності функціональної системи підприємства у формі готового продукту з набором ключових для ринку ознак та властивостей. Серед усього переліку властивостей товару [19, с. 17–20], ключовими для підприємств на сучасному етапі є технічні характеристики, що забезпечують нові можливості у конкурентній боротьбі, якість, що забезпечує безперервність виробництва та якість продуктів виробництва і ціна, що опосередковано визначає обсяги платоспроможного споживання.

На рівні функціональних систем підприємства вказані властивості забезпечуються через формування виробничих потужностей, оборотних, фінансових, людських та організаційних ресурсів. Фінансові ресурси на рівні реалізації маркетингових стратегій перетворюються у інвестиційні ресурси підприємства, через що визначають ефективність маркетингу.

На відміну від чинників формування маркетингової системи підприємства якісні характеристики продукту на цільових ринках зазнають опосередкованої корекції через ринкові бар'єри. Серед останніх слід виділити регуляторні, зокрема санітарно-екологічні норми, технічні норми та мита, а також кон'юнктурні – валютний курс.

З часу вступу України до СОТ проблема митно-тарифного регулювання для вітчизняних підприємств на 195-ти національних ринках є достатньо прогнозованою. Ризики реалізації маркетингових стратегій, в силу непередбачуваності світових фінансів, серії криз на глобальних фінансових ринках, прогнозуються зі сторони

чинників валютного курсу. З однієї сторони, зростання вартості світових валют здатне забезпечити прибутки від зміни курсових різниць [18, с. 66–67]. З іншої, наголос експертів для України свідчить про можливе укріплення національної валюти, внаслідок якого валютна вартість контрактів зростає [11, с. 13–17]. З огляду на прив'язку національної валюти до грошової одиниці США, ринкові бар'єри перетворюються у нездолані перепони входження на окремі сегменти. Разом з тим, збереження наявного рівня валютного курсу та механізму валютного регулювання на фоні зниження долара США відносно євро забезпечує зростання бар'єрів входження вітчизняних підприємств на ринки Європейського Союзу.

Таким чином, формування маркетингової стратегії визначається ефективністю усіх функціональних систем підприємства, організацією маркетингової діяльності та здатністю подолати ризики зовнішньоекономічної діяльності. Успішність останніх досягається за рахунок дослідження цільових та перспективних ринків та оцінки маркетингових можливостей у зовнішньоекономічній діяльності вітчизняних підприємств.

4.2. Оцінка маркетингових можливостей підприємства

З точки зору зовнішньоекономічної діяльності, підставою для оцінки маркетингових можливостей виступає гіпотетична різниця між національним та міжнародними ринками, сформована за рахунок диференціації національних економік у системі міжнародного поділу праці, особливостей законодавчо-нормативного регулювання, митних процедур та обмежень, економічних циклів тощо.

Природні та штучні бар'єри до уніфікації національних ринків та їх перетворення у глобальний ринок провокують наявну різницю у цільових та перспективних ринках порівняно з традиційним національним ринком. З іншої сторони, спрощене входження у цільові ринки визначається належністю підприємства до оператора на глобальному ринку.

Узагальнюючи наявні тенденції розвитку світового та національного ринків, слід зазначити, що останні формуються та функціонують у системі складних та самодостатніх механізмів, що потребують тривалої підготовки та вироблення спеціальних уніфіко-

ваних стратегій на основі потенціалу ринку та можливостей компанії. Явна складність входження у ринок вимагає обов'язкового проведення оцінки ринкового потенціалу та маркетингових можливостей.

Традиційно проведення оцінки у системі наявної парадигми реалізації маркетингової стратегії являє складну процедуру, у якій на основі вибудовується логічний ланцюжок здатний відобразити характеристики цільових ринків. Визначені характеристики перетворюються у критерії вибору маркетингових інструментів просування, ціноутворення, логістики та стимулювання. Гіпотетичний алгоритм оцінки маркетингових можливостей у зовнішньоекономічній діяльності суб'єктів господарювання визначимо на основі ключових характеристик цільових ринків (рис. 4.3).

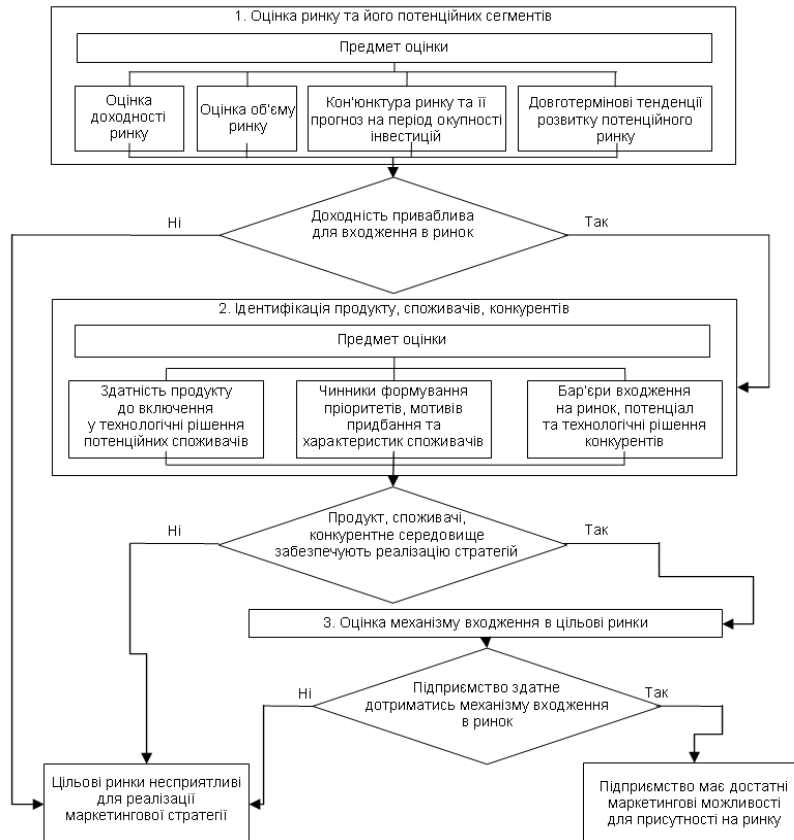
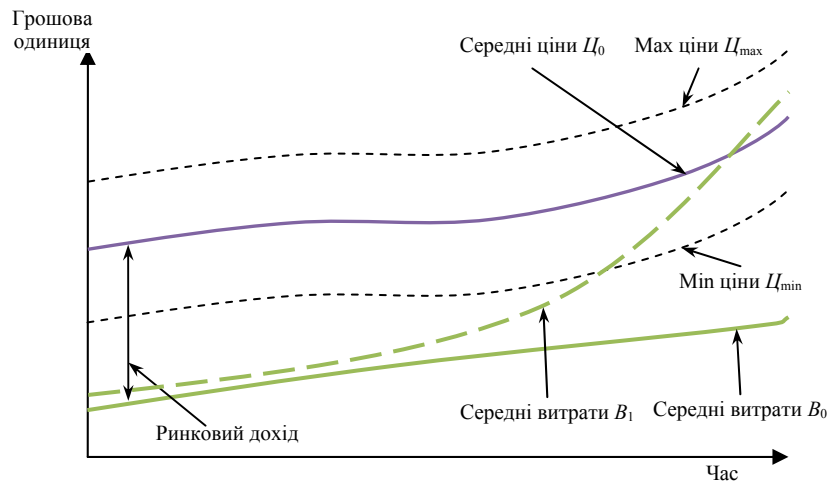


Рис. 4.3. Алгоритм оцінки маркетингових можливостей

У межах запропонованого алгоритму пріоритетність чинників успішності умовно визначена на основі трьох ключових складових реалізації маркетингової стратегії, що становлять відповідні етапи оцінки. Кожен наступний етап підпорядкований результатам попереднього на основі здатності адаптуватися до цільових критеріїв реалізації маркетингової стратегії. Найвищий рівень адаптації притаманний для механізму входження у цільові ринки та практично відсутній для потенційних сегментів, які не піддаються управлінню з боку суб'єкта господарювання.

На першому етапі предметом оцінювання виступає доходність ринку, яка відображає цілі комерційної діяльності, і тому є основоположною для здійснення інвестицій, а також інші показники: об'єм, кон'юнктура, тенденції розвитку ринку, які доповнюють на рівні формування повноцінних об'єктивних характеристик цільовий ринок. Спрощено оцінювання доходності відбувається в межах різниці між середніми цінами та середнім витратами, де позитивне значення є ознакою привабливості цільового ринку (рис. 4.4).

**Рис. 4.4. Оцінка ціноутворення на цільових зарубіжних ринках**

Візуально відображене зростання цін та витрат є традиційною тенденцією для світової економіки та цільових ринків, пов'язаною з однієї сторони із загальною тенденцією глобалізації, зрос-

тання вимог до якості продукту та технологічних рішень, що її забезпечують, та як наслідок ціни, а з іншої – зростанням вартості палива та сировинних ресурсів. Очевидно, що в силу диференціації достатньо схожих та типових продуктів на практиці ринкова ціна коливається в межах від найменшого (U_{\min}) до найбільшого (U_{\max}) значень. За таких умов, збереження тенденції витратами підприємства в межах показника B_0 , коли різниця між ціною та витратами є сталою, є підставою визнати ринкову доходність привабливою для входження в ринок. Зміна тенденції витрат з тренду B_0 на тренд B_1 свідчить про ризикованість маркетингової стратегії входження в обраний для дослідження ринок, яка у точці перетину кривих B_1 та U_{\min} перетворюється у ризик збитків, а у точці перетину кривих B_1 та U_0 у найбільш імовірні збитки. Ризик збитків та негативна ринкова доходність є підставою для визнання ринку непривабливим для реалізації маркетингових стратегій.

Разом з визнанням ринкової доходності привабливою, оцінка доповнюється критерієм здатності ринку до відтворення інвестицій, ототожнена з його обсягом, сталою кон'юнктурою та збереженням наявних тенденцій у довготерміновій перспективі.

За визнання доходності привабливою для входження в ринок, слід провести ідентифікацію продукту на предмет здатності до включення у технологічні рішення потенційних споживачів, а споживачів – на чинники формування пріоритетів, характеристик та мотивів придбання, конкурентів – на предмет вхідних бар'єрів, потенціал та технологічні рішення. Здатність дотриматись критеріїв продукту, задовольнити мотиви споживачів та подолати бар'єри конкурентів є підставою для розробки механізму входження у цільові ринки, за прогнозованої ефективності якого визначається достатність маркетингових можливостей для присутності на ринку. В межах запропонованого алгоритму маркетингові можливості визначаються на основі комплексного дослідження ринку (рис. 4.5).

За запропонованими об'єктами та завданнями комплексної оцінки маркетингових можливостей зовнішньоекономічної діяльності підприємств вивчається продукт, ринок, споживачі, конкуренти та правові аспекти діяльності на ринку. При цьому, у процесі практичної реалізації методологічних інструментів оцінки маркетингових можливостей слід чітко усвідомити необхідність застосування складного досвідного апарату за неоднозначного трактування ринкової кон'юнктури, конкурентоспроможності виробу, його життєвого циклу, структури та обсягів ринку, ціноутворення, ефективності

маркетингу, реклами, каналів просування, збуту тощо.

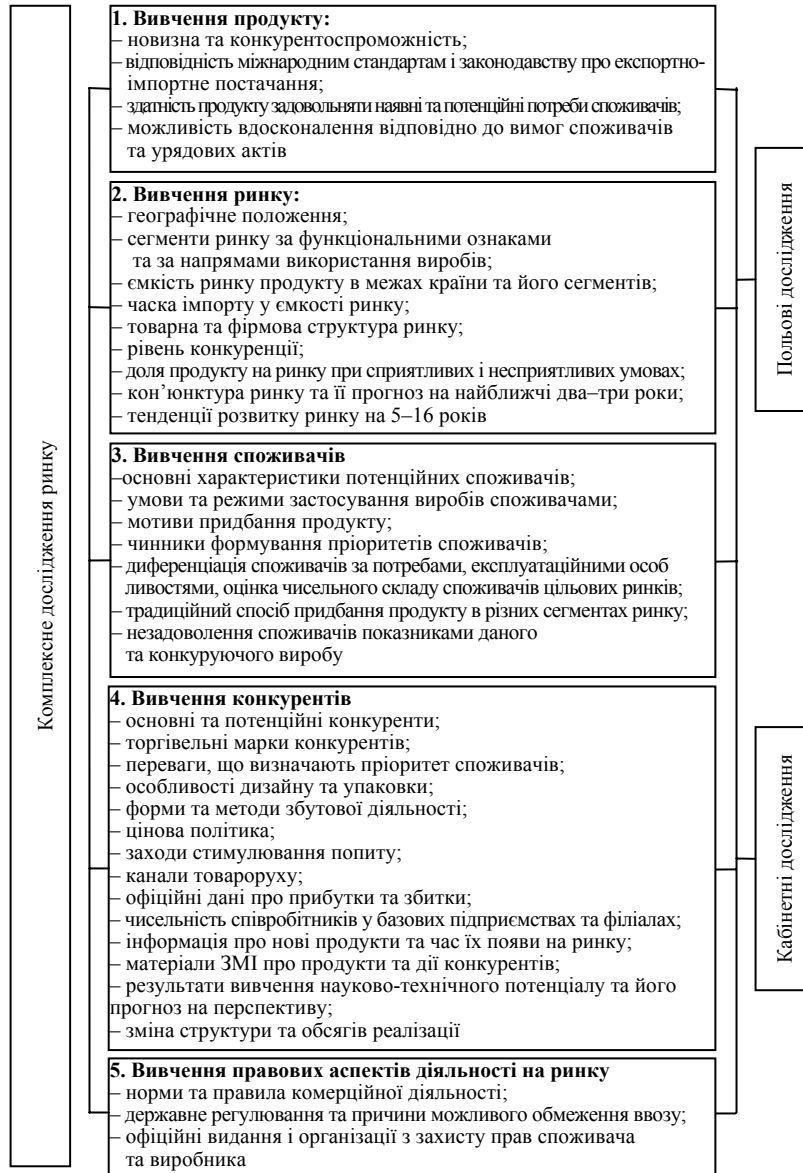


Рис. 4.5. Об'єкт та завдання оцінки маркетингових можливостей

Поряд з оцінкою ринкового стану для здатності застосування маркетингових стратегій, досягнення доходності продукту не нижче доходності цільового сегмента, важливе значення має ресурсний потенціал підприємства у сфері управління збутовими системами. За показником доходності та забезпечення реалізації маркетингової стратегії, за придатністю продукту до збуту на зарубіжних ринках, здатністю задовольнити вмотивовані прагнення потенційних споживачів та ефективно функціонувати у системі наявних конкурентних відносин, оцінки потребує здатність підприємства на основі наявної організаційної структури, фінансово-інвестиційних, управлінських ресурсів, потенціалу до реалізації необхідних маркетингових стратегій, дотриматись механізму входження в ринок та забезпечення присутності на ньому.

Методологічна сторона обґрунтування поточної проблематики аналізу знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних вчених. Не вдаючись до оцінки повноти та раціональності, слід звернути увагу на орієнтацію запропонованих методик на їх змістовне наповнення на основі принципів економіки підприємства та

Таблиця 4.3

Методи оцінки привабливості цільових ринків

Об'єкт дослідження	Метод
Обсяг ринку (сегмента)	Статистичний, експертних досліджень, балансові, нормативні, послідовних наближень
Структура ринку	Сегментування
Ціноутворення	Собівартість плюс прибуток, ефективності експлуатації виробу, середньоринкових цін конкуруючих виробів, цін проникнення, за еластичністю попиту, рентабельність виробництва, позиціонування
Кон'юнктура	Експертних оцінок, статистичної екстраполяції, економіко-математичного моделювання, комбіновані
Конкурентоспроможність виробу	Порівняння, експертних оцінок
Життєвий цикл виробу	Матриця БКГ, графічний, матриця можливості за товаром
Ефективності реклами	Соціологічного опитування, статистичні, кореляційної залежності, ситуаційний аналіз
Ресурси компанії	Управлінський аудит, техніко-економічне обґрунтування, бізнес-план
Здатність реалізувати маркетингові стратегії	Оцінка системи менеджменту, оцінка досвіду роботи на міжнародних ринках, аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності

маркетингових стратегій. Проте, на наш погляд, для обраного предмета та об'єкта дослідження принциповим є орієнтація на управлінські принципи. У такому випадку, доцільно прийняти наявні методи оцінки привабливості цільових ринків (табл. 4.3), з перспективою подальшого вдосконалення в межах комплексу методик застосованих при аналізі та вироблені рекомендацій по практичному застосуванню.

Логічним результатом аналізу привабливості цільових ринків є загальний висновок з приводу можливості чи неможливості реалізації маркетингових стратегій. Невід'ємною складовою загального висновку виступає структурування окремих чинників через визначення сприятливого чи несприятливого характеру їх дії, на основі якого розробляється маркетингова стратегія. Остання розглядається нами у формі найбільш раціонального набору маркетингових інструментів з рекомендаціями стосовно маркетингових можливостей у якості відправної точки.

З огляду на отримані висновки з приводу характеру та цілей діяльності підприємств орієнтованих на концепцію виробництва, збуту та повного маркетингу, маркетингові стратегії на зарубіжних ринках набувають чітко диференційованих підходів до їх реалізації. З наукової точки зору, вони розглядаються при розробці методології формування маркетингових стратегій, та передбачають встановлення етапів, вибору типів базових конкурентних стратегій, рівнів конкурентної активності, застосування положень концепції кількісної оцінки маркетингових програм, вдосконалення маркетингової культури, врахування етапів розвитку міжнародного маркетингу, впровадження стратегічної маркетингової програми та вибору оптимального способу виходу підприємства на цільові закордонні ринки.

4.3. Управління маркетинговими стратегіями підприємства

Сучасна практика діяльності суб'єктів господарювання показує, що важливим аспектом здійснення зовнішньоекономічної діяльності є розробка оптимальної маркетингової стратегії, тобто такої поведінки фірми, яка б забезпечувала досягнення певної мети при встановлених можливостях в означений термін часу виходу на міжнародні ринки. В такому випадку, зміст міжнародної маркетин-

гової стратегії полягає в цілеспрямованій спробі здійснювати вплив, керувати масштабами, швидкістю та наслідками змін у зовнішньому середовищі та самій фірмі, яка прагне працювати на зарубіжних ринках. З цієї точки зору слід відмітити, що процес розробки міжнародної маркетингової стратегії передбачає існування декількох етапів:

1) розвиток базової концепції маркетингової діяльності фірми, яка передбачає ситуаційний аналіз, дослідження макро- та мікросередовища функціонування фірми, висування цілей та формування і оптимізацію стратегічного вибору, конкретизацію тактичних завдань, періодичну ревізію та перегляд маркетингових програм;

2) використання різноманітних аналітичних підходів до розробки методів експансії та життєдіяльності фірми на зарубіжному ринку;

3) формування та оптимізацію особливостей поведінки функціонування фірми у міжнародному середовищі, що передбачає певний рівень пристосування маркетингових програм до зарубіжних умов та вимог [3, с. 283].

Традиційно на початкових етапах міжнародної експансії компанія, стикаючись з численними альтернативами зарубіжних ринків, набуває досвіду міжнародного маркетингу, відповідним чином впливає на навіть несприятливі вихідні умови бізнесу, перетворюючи поступово невідомий віддалений іноземний ринок на один із функціональних ринків фірми з певною географічною локалізацією. Така позиція поступово формується в оригінальну інтегровану маркетингову стратегію, що об'єднує політику фірми щодо продукту, цін, розміщення та просування товарів і послідовно враховує слабкі та сильні сторони продукту і фірми та реалії конкуренції. Ймовірно наступним та найбільш вагомим етапом розробки міжнародної маркетингової стратегії є формування інтегрованої маркетингової політики, певною мірою пристосованої до умов глобалізації (інтернаціоналізації) господарського життя з урахуванням різноманітних специфічних господарських проявів на кожному конкретному ринку. Міжнародна маркетингова стратегія теоретично виступає стандартизованою, тобто загальною для всіх зовнішніх та внутрішніх ринків, або адаптованою, тобто спеціалізованою щодо кожного окремого ринку.

Аргументами на користь стандартизації можна вважати: економію на науково-дослідницьких витратах, економію на виробництві стандартизованої продукції, економію на маркетингових заходах, зручність контролю за здійсненням заходів маркетингової

програми, можливість уніфікації ринків тощо.

Аргументами на користь адаптації можна вважати: різноманітність ринкових умов, специфіку урядового впливу та механізмів регулювання економіки, відмінності у споживчих мотиваціях, місцеву ініціативу філіалів та відділень фірми та їх вірність раніше обраній маркетинговій концепції.

Оскільки у чистому вигляді два приведені напрями маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки практично не зустрічаються, варто звернутись до так званої інтегрованої стратегії, яка по суті є більш складною та одночасно дієвою. Інтегрована стратегія – це найбільш складний і гнучкий підхід до маркетингової діяльності, оскільки, укріплюючи найбільш сприятливі для даного ринку елементи стандартизації та адаптації, вона синтезує новий підхід, який найбільшою мірою забезпечує відповідність загальної маркетингової діяльності фірми умовам конкретного ринку. Таким чином, інтегрована стратегія дозволяє реалізувати на практиці відомий принцип: стандартизація має застосовуватись там, де це можливо, а адаптація – там, де це необхідно.

З іншої точки зору, формування стратегії міжнародного маркетингу включає такий серйозний аспект, як аналіз конкурентного середовища світового ринку та визначення конкурентної позиції фірми [21, с. 41–42]. У цьому контексті міжнародну конкуренцію слід розглядати з позицій суб'єктів, об'єктів та методів.

Світовий ринок відзначається і різноманітністю методів конкурентної боротьби: цінова конкуренція (демпінг, система розрахунків тощо); нецінова конкуренція (пропозиція товарів вищої якості, сервісне обслуговування, торгова марка, організація збуту тощо); позаекономічна, піратська конкуренція (бойкот, ембарго, торгова війна, позбавлення доступу до ринків сировини, транспортна блокада тощо) [7, с. 200–203].

Однією з умов розвитку глобального маркетингу фірми є втягнення її в процес міжнародної конкуренції. Досвід багатьох фірм показує, що саме міжнародна конкурентна боротьба стала визначальною, і задає тон, темп, напрямок подальшої діяльності, визначає ціну для споживачів, сприяє створенню нових продуктів, змінює на краще їх якість.

Крім того, саме в міжнародному середовищі може найбільш ефективно застосовуватись така своєрідна форма конкурентної боротьби, як стратегічні альянси – об'єднання зусиль декількох

компаній у спільному маркетинговому забезпеченні господарської діяльності, в першу чергу спільному збуті продукції та розподілі між собою існуючої збутової мережі. Такі альянси породжують ланцюгову реакцію, коли купівля виробу однієї фірми стимулює придбання продукції іншої.

Щоб стати підприємством світового рівня, активно брати участь у конкуренції, необхідно стати кращим у світі, галузі, на ринку хоча б з одного важливого аспекту виробничо-збутової діяльності, що можливе через використання трьох типів базових конкурентних стратегій, серед яких може бути стратегія, яка базується:

- на конкурентній перевазі за витратами;
- на розвитку диференціації, тобто прагне створити унікальний продукт, що задовольняє різнобічні вимогливі потреби споживачів;
- на фокусуванні інтересів на специфічному сегменті ринку, тобто зосередженні уваги на своїй ринковій ніші [3, с. 288].

Успішність реалізації тієї чи іншої конкурентної стратегії залежить від ставлення до конкурентної боротьби, від рівня конкурентної агресивності компанії. Залежно від ситуації на ринку, становища самої компанії, а також цілей і завдань маркетингової діяльності формується один із чотирьох рівнів конкурентної активності підприємства (рис. 4.6):

1) воно не переймається проблемами конкурентної боротьби, не розробляє стратегії впливу на конкурентну ситуацію і не очікує несподіванок від конкурентів;

2) здійснює маркетингову діяльність відповідно до стандартів і методів, встановлених основними конкурентами, не залишаючись індиферентним до маркетингової ситуації, в якій знаходиться, але й не виявляє творчої активності;

3) починає активно впливати засобами маркетингової програми на конкурентну ситуацію на ринку, одночасно коригуючи та вдосконалюючи внутрішню виробничо-збутову політику;

4) здійснює активну комплексну маркетингову стратегію, що не тільки має вплив на конкурентну ситуацію, а й створює новий, більш зрілий рівень економічного змагання та напруженості конкурентної боротьби. Цей рівень конкурентної агресивності найбільш характерний для великих міжнародних компаній, які мають величезні обороти, значну частку на ринку, широкі амбіції та праг-

нення до творчого пошуку.

Розділ IV. Управління маркетинговою діяльністю підприємства

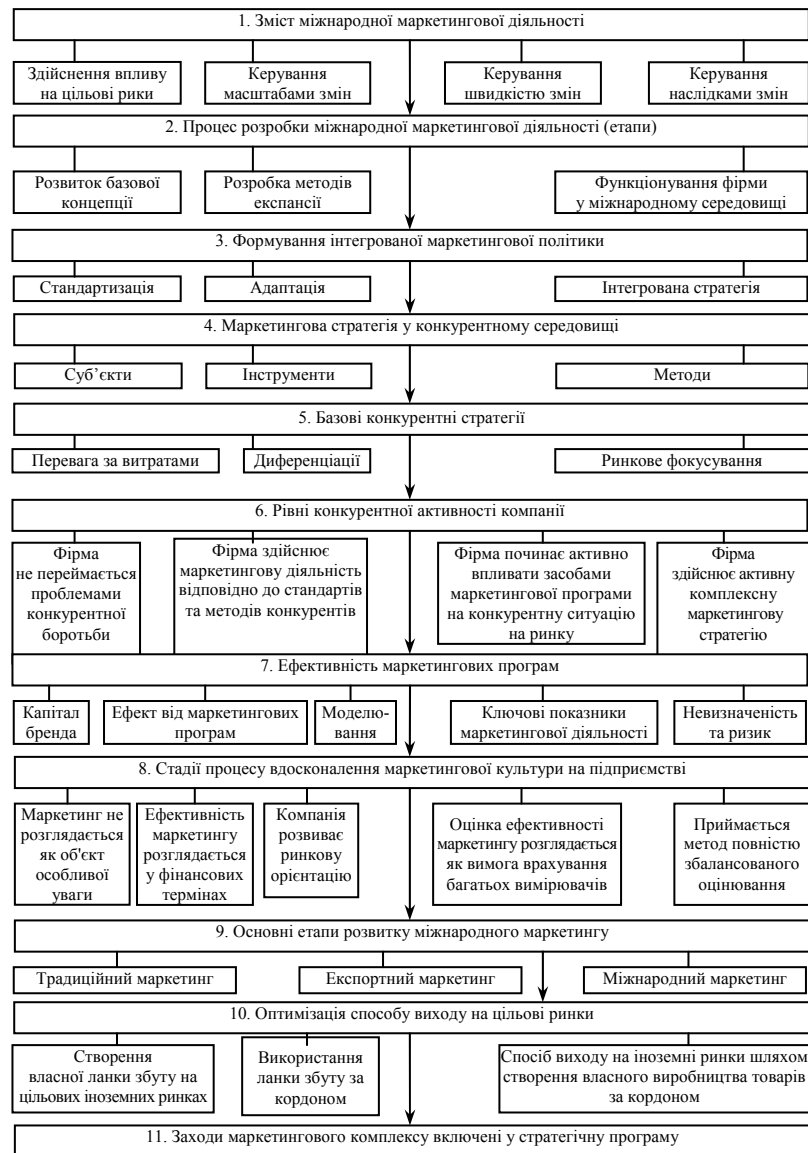


Рис. 4.6. Етапи реалізації маркетингових стратегій виходу на ринок

Разом з перерахованими підходами слід відмітити, що реалізація маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки промислових підприємств розглядається на основі положень концепції кількісної оцінки ефективності маркетингових програм.

1. Кількісна оцінка маркетингових програм має базуватися на капіталі бренда.

2. Оцінка ефективності маркетингу має враховувати як короткостроковий, так і довгостроковий ефект від маркетингових програм.

3. Оцінка ефективності маркетингових програм має базуватися на ключових показниках маркетингової діяльності.

4. Результат маркетингових програм має високий ступінь невизначеності, через що треба використовувати методи аналізу ризику.

5. Впровадження комплексної системи оцінювання ефективності маркетингу має здійснюватися поступово, від простих моделей до більш складних.

З іншої сторони, практика показує, що досить проблемним у розробці маркетингових стратегій є вдосконалення маркетингової культури суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, що традиційно розглядається через стадії перетворення:

1) компанія не обізнана в певному питанні, маркетинг не розглядається як об'єкт особливої уваги менеджерів та власників;

2) ефективність маркетингу розглядається у фінансових термінах. Керівництво розглядає маркетинг, але тільки з позицій операційного прибутку, грошового потоку і, можливо, фінансової оцінки бренда;

3) оцінка ефективності маркетингу розглядається як вимога врахування багатьох вимірників, включаючи нефінансові;

4) компанія розвиває ринкову орієнтацію;

5) приймається метод повністю збалансованого оцінювання (науковий метод оцінювання).

Сформульовані положення, по-перше, використовують сучасні концепції і технології управління економікою підприємства, по-друге, максимально адаптовані до умов України і, нарешті, по-третє, мають яскраво виражену практичну спрямованість. Усі ці особливості дозволяють розраховувати на їх успішне використання.

Окремо слід зазначити, що у розвитку міжнародного маркетингу виділяють три основних етапи:

1. Традиційний маркетинг. Являє собою звичайний продаж товарів за кордон, коли експортер несе відповідальність тільки до моменту доставки товару.

2. Експортний маркетинг. Тут експортер займається систематичним вивченням цільового іноземного ринку і пристосовує своє виробництво до вимог даного ринку, що постійно міняються.

3. Міжнародний маркетинг. В умовах використання міжнародного маркетингу експортер глибоко вивчає ринок, використовуючи для цього широке коло маркетингових інструментів. Міжнародний маркетинг поширюється не тільки на чисто торгові операції, але й на інші види і форми зовнішньоекономічної діяльності (спільні підприємства, дочірні підприємства, технологічний обмін, надання транспортних, страхових, туристичних та інших послуг).

Використання міжнародного маркетингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю насамперед вимагає його планування, розробки стратегічної маркетингової програми. Важливо відзначити, що стратегічна маркетингова програма складає основу загального стратегічного плану фірми, в області зовнішньоекономічної діяльності.

Ринкова ситуація постійно міняється, тому підприємство завжди повинно мати стратегічну маркетингову програму на наступні 3–5 років.

Планування міжнародного маркетингу також має свої стадії:

1) аналіз середовища діяльності підприємства і прогнозування тенденцій його розвитку;

2) визначення системи завдань на основі загальних завдань підприємства;

3) визначення пріоритетних напрямів діяльності;

4) сегментація іноземних ринків, вибір цільових сегментів;

5) розробка стратегії виходу підприємства на іноземні ринки і поведінки на них;

6) розробка заходів маркетингового комплексу, тобто політики: товарної, збуту, цінової, стимулюючої чи комунікаційної і т.д.;

7) організація міжнародного маркетингу підприємства;

8) контроль за досягненням завдань міжнародного маркетингу і, при необхідності, корекція стратегії міжнародного маркетингу.

Для успішної реалізації поставлених завдань підприємство розробляє різні маркетингові стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів, конкурентні, виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, цільові, ринкового попиту, товарної політики тощо.

Їх зміст багато в чому залежить від загальної стратегії підприємства, у т.ч. в області зовнішньоекономічної діяльності.

Основою планування виходу підприємства на зовнішні ринки являється вибір оптимального способу проникнення його на ці ринки. В сучасних умовах склались такі основні способи виходу підприємства на зовнішні ринки:

1. Створення власної ланки збуту на цільових іноземних ринках. Такий спосіб поряд з функцією збуту дозволяє добре вивчити особливості конкретних ринків, умови роботи на них. Однак він вимагає великих затрат і може бути вигідним в тому випадку, якщо підприємство має значні об'єми реалізації продукції, що дозволяють окупили витрати на створення власної ланки збуту.

2. Використання ланки збуту за кордоном. Цей спосіб дає можливість використання незалежних торгових посередників. Він особливо потрібен при виході підприємства на нові ринки, коли власна ланка збуту ще не створена чи її створення неефективне. Робота торгових співробітників вимагає опрацювання ряду важливих питань, таких як передача повноважень по експорту товару, винагорода, відповідальність за реалізацію та ін. Всі ці питання вияснюються в контрактах про торгово-посередницькі операції.

3. Спосіб виходу на іноземні ринки шляхом створення власного виробництва товарів за кордоном (СП, дочірніх філіалів та ін.). Такий спосіб вигідний тоді, коли даний ринок для підприємства перспективний, а виробництво товарів на місці може дати відчутну економічну вигоду за рахунок економії на транспортних витратах, мита, нетарифних обмежень, використання кваліфікованої, але більш дешевої робочої сили, приближення виробництва до джерел сировини і т.п.

4. На основі дослідження, оцінки й вибору іноземних ринків, розробляється товарна, цінова, збутова та інші види політики, тобто заходів маркетингового комплексу, що входять в стратегічну маркетингову програму.

Література

1. Алимов О. М. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства / О. М. Алимов, І. А. Ігнатієва // Актуальні проблеми економіки. – № 7. – К., 2005. – С. 109–115.

2. Андибур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління / А. П. Андибур // Проблеми науки. – № 2. – К., 2006. – С. 9–15.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – С. 518.
4. Аптекарь С. Стратегия развития предприятия: зарубежный опыт, разработка и особенности внедрения в Украине / С. Аптекарь, И. Шестова // Вісник ТАНГ. – № 18. Ч. 2. – Т., 2001. – С. 18–22.
5. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
6. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 705 с.
8. Гевлич Л. Л. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук. – Луганськ : Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля, 2005. – 19 с.
9. Гетьман О. О. Оцінка ефективності маркетингового дослідження при здійсненні підприємствами маркетингової програми / О. О. Гетьман // Технічний прогрес та ефективність виробництва : Вісник Харківського держ. політехн. ун-ту. Зб. наук. праць. – Х. : ХДПУ. – 2000. – Вип. 122.
10. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. и др. ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2000. – 944 с.
12. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг / Ж. Ж. Ламбен ; пер. с англ. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
13. Ліманський А. Стратегічні напрямки поведінки підприємств за умови глобальної економіки / А. Ліманський, І. Драпик // Вісник ТАНГ. – № 18. Ч. 2. – Т. – 2001.
14. Маркетинг / У. Раделиус и др. – М : ДеНово, 2001. – 706 с.
15. Никифорова С. В. Теоретические и методологические аспекты стратегического маркетинга / С. В. Никифорова. – СПб. : СПбУЭФ, 1996. – 50 с.
16. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
17. П'ятницька Г. Нові підходи формування стратегії підприємства в умовах конкуренції / Г. П'ятницька // Підприємництво, господарство і право. – № 11. – К, 2004. – С. 19–26.

18. Савченко В. Принцип 80/20: определение узких мест бизнес-стратегии / В. Савченко // Менеджмент и менеджер. – № 11. – К., 2002.
19. Садекова А. Методичний підхід до оцінки ефективності стратегічних змін на підприємстві / А. Садекова, О. Гусєва // Вісник КНТЕУ. – К., 2006. – № 2. – С. 5–10.
20. Ігнат'єва І. А. Оцінювання впливу стратегічного вибору на ефективність діяльності промислових підприємств / І. А. Ігнат'єва // Актуальні проблеми економіки. – К., 2005. – № 12. – С. 26–29.
21. Соломянюк Н. Вплив зовнішнього середовища на стратегічні плани підприємства в умовах невизначеності / Н. Соломянюк // Економіст. – К., 2005. – № 9. – С. 66–67.
22. Теслюк Н. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н. Теслюк // Економіка. Фінанси. Право. – К., 2005. – № 11. – С. 17–20.
23. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. – 640 с.
24. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки / В. Г. Щербак, А. П. Лозенко // Фінанси України. – 1999. – № 4. – С. 41–43.



5.1. Поняття збутових операцій, їх роль у господарській діяльності підприємства

Поняття продажів продукції, товарів, результатів робіт, послуг порівняно нове, яке вперше офіційно було введено для практичного використання у нашій країні Законами України “Про оподаткування прибутку підприємств” та “Про податок на додану вартість” [77, 78].

Необхідність дослідження питань управління продажами на сучасному етапі розбудови ринкових відносин зумовлене посиленням конкуренції на ринку товарів, ускладненням господарських зв'язків між виробниками та покупцями, застосування ефективних методів стимулювання продаж. Внаслідок економічних новацій останнього десятиріччя, відбулася дезорганізація системи просування продукції на ринок, в результаті якої суттєво був обмежений доступ покупця до вітчизняної продукції легкої промисловості. На вітчизняних підприємствах часто продажі, як бізнес-процес, відсутні на останні місця в переліку їх пріоритетів, що стало основними причинами втрати суттєвої частки внутрішнього ринку споживчих товарів. Проте процес продажу виробленої продукції є необхідною та важливою сполучною ланкою між виробництвом і ринком збуту продукції. На сучасному етапі господарювання особливо актуальними і своєчасними для підприємств є вирішення проблем, які тор-

каються оцінки аналізу та контролю продажів, оскільки існує необхідність їх гнучкого пристосування до швидко зростаючих потенційних вимог ринку з метою підвищення конкурентоспроможності товаровиробників. В межах цих відносин змінюється економічна поведінка підприємств та зміст продажів, постійно підвищується увага до професіоналізму при їхньому здійсненні. Отже, процес продажу продукції можна розглядати як складні процеси, що включають використання повного набору принципів, прийомів і важливих особистих навичок і вмінь, а також охоплює широкий діапазон різних типів задач. На рівні виробничих підприємств, щоб організувати ефективні продажі готової продукції необхідно керувати всім процесом її доведення до кінцевого споживача. Окрім того, нині операційна діяльність вітчизняних товаровиробників будується на основі концепції найбільшої рентабельності продажів, яка досягається через задоволення потреб покупців в продукції, товарах потрібної якості.

Призначення будь – якого виробництва пов'язано із задоволенням суспільних потреб, жодне суспільство не може безперервно виробляти, тобто відтворювати, не перетворюючи безперервно певної частини свого продукту знову у засоби виробництва, або елементи нового виробництва [26, с. 19]. Річ насамперед у тому, що відновлення виробничої діяльності підприємств – виробників пов'язано з необхідністю продажу їх продукції. Отже, процес продажу виробленої підприємством продукції є найважливішою складовою частиною процесу відтворення.

Раніше, в умовах функціонування командно – адміністративної системи, реалізація продукції не була проблемою: попит перевищував можливості виробництва. Перешкоди для реалізації виробленої продукції на внутрішньому ринку були невеликі. Визначення терміну “реалізація” в економічній енциклопедії трактується як продаж підприємствами виробленої продукції споживачам, збутовим торговельним організаціям за існуючими цінами [80]. Вся продукція реалізовувалась за єдиними цінами для всіх товаровиробників аналогічних товарів. Не було здорової ринкової конкуренції, боротьби за споживача, тому і якість товарів була невисокою.

Перетворення системи централізованого планування в ринкову призвело до значних змін у сфері реалізації, де здійснюється розподіл та обмін продуктів, створених у процесі виробництва. Послабшали або обірвались колишні господарські зв'язки між окремими господарствами, які раніше встановлювались зверху і повинні були

підтримуватись підприємствами незалежно від того вигідні вони чи ні. Пошук нових економічних партнерів ускладнювався обмеженістю фінансових ресурсів та не конкурентоспроможністю продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Більшість вітчизняних товаровиробників не готові виробляти продукцію, яка б користувалась попитом та не мають досвіду її просування на ринку і попит покупців значно зменшився порівняно з виробничими потужностями. З'явилися перешкоди для продажу продукції.

Осмилення сучасних економічних проблем процесу реалізації, оцінки собівартості реалізованої продукції через призму накопиченого світового досвіду вимагає перегляду як теоретичного, так і практичного підходу до продажу виготовленої підприємствами продукції визначення взаємозв'язків між виробництвом і споживанням з метою повного задоволення суспільних та індивідуальних потреб у відповідній продукції, прискоренню її реалізації та оборотності вкладених оборотних коштів, підсиленню ринкових позицій підприємства.

Проблема продажів з точки зору суспільного відтворення не зводиться лише до забезпечення реалізації створеної продукції. Єдність у процесі реалізації натуральної та вартісної форм продукції припускає регулювання відповідної грошової маси певній кількості засобів виробництва, предметів споживання, робіт та послуг.

За період формування ринкової економіки підприємствами всіх форм власності та організаційно-правових форм діяльності приділяється велике значення розвитку процесу продажів як в економічній, так і соціальній політиці країни. Ряд науковців І.О. Бланк [13], В.В. Герасименко [20], Т.П. Данько [29], П.Ф. Друкер [32], П.С. Зав'ялов [34], Ф. Котлер [40], Б.З. Мільнер [52], А.Ф. Павленко [66], В.С. Пономаренко [74], І.А. Ігнат'єва [35], О.О. Орлов, Є.Г. Рясних [61, 79] пояснюють це тим, що обсяги продажу характеризують масштаби та рівень задоволення попиту населення на товари і послуги. Окрім того, продажі стимулюють розвиток виробництва, сприяють прискоренню обігу капіталу підприємств виробничої сфери. Визначають ширину та глибину проникнення підприємств на споживчий ринок та його конкурентну позицію на ньому, а також можливості і темпи економічного розвитку в стратегічній перспективі. Все це детермінує необхідність розглядати значення показника обсягів продажів у двох аспектах: на рівні держави; на рівні

конкретного підприємства (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Блок-схема значення продажів продукції на мікро- та макрорівнях і їх формування

Особливість продаж пояснюється тим, що їх обсяги мають велике значення як в економічній, так і соціальній політиці країни, зокрема: об'ємний показник продажів характеризує масштаби забезпечення населення продукцією, товарами; характеризує рівень задоволення споживчого попиту; стимулює розвиток виробництва; сприяє прискоренню обороту капіталу виробничих підприємств; впливає, в значній мірі, на стан грошового обігу в державі, стійкість національної валюти; визначає розмір бюджетних надходжень та інших макроекономічних показників. Окрім того, показники обсягів продажів є підставою для розрахунків індексів цін, тарифів і ставок.

У системі показників підприємства обсяг продажів відіграє неоднозначну роль, а саме: є основним оцінюючим показником діяльності підприємства; визначальним показником формування ресурсного (трудоного, матеріального і фінансового) потенціалу, суми та складу витрат операційної діяльності підприємства; створює економічне підґрунтя для отримання доходу та прибутку; формує передумови для реалізації стратегічних цілей підприємства; за їх роз-

мірами оцінюється значущість підприємства на внутрішньому ринку.

Очевидно, що обсяг продажів багатогранний показник. Однак вимагає, на наш погляд, певної обережності при інтерпретації його значення.

Господарський механізм сучасного підприємства характеризується складними економіко-правовими та фінансовими відносинами з постачальниками та покупцями, оскільки в процесі їх операційної діяльності постійно здійснюється кругообіг коштів, починаючи від вкладання коштів у виробництво з метою виготовлення продукції та закінчуючи отриманням виручки від її продажу.

Речовою основою фази обміну є рух, яким завершується процес виробництва сукупного суспільного продукту та відбувається відтворення окремих його частин як у вартісній, так і натуральній формі (рис. 5.2).

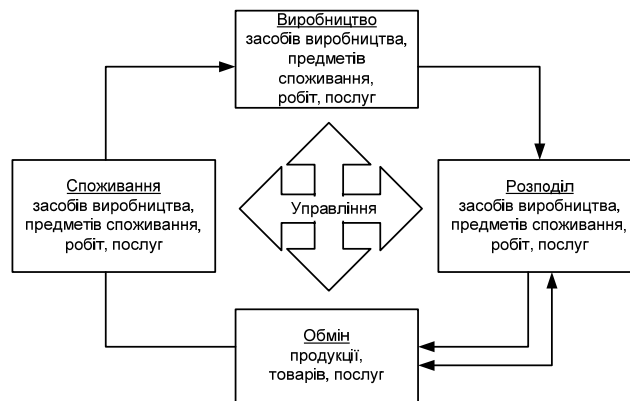


Рис. 5.2. Схема відтворення сукупного суспільного продукту

Отже, саме рух продукту та грошових коштів створює основу економічних відносин між постачальниками, посередниками і покупцями та відображає економічну сутність продажів.

Для суспільства недостатньо, якщо обмін матеріальних трудових ресурсів на сукупний суспільний продукт буде відбуватися лише з урахуванням його вартості. Це не зможе забезпечити встановлення та підтримку пропорцій як між підрозділами суспільного виробництва, так і всередині них. Для їх забезпечення необхідно також врахування і матеріальної форми, адже з точки зору суспільства вартість і споживча вартість не є відокремленими категоріями,

оскільки це основна особливість продажів сукупного продукту в умовах суспільства, яка характеризує процес, як внутрішній момент суспільного відтворення.

Продажі продукції окремими товаровиробниками є умовою продаж, сукупного суспільного продукту виробленого в цілому в державі в натуральній та вартісній формах. А для підприємства продажі – це процес переходу продукції із сфери виробництва у сферу обігу на підставі актів купівлі–продажу (рис. 5.3).

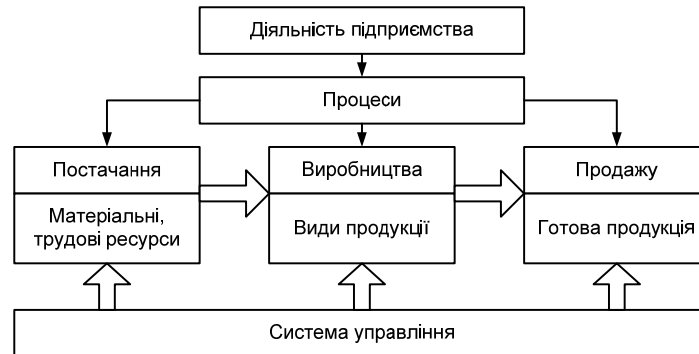


Рис. 5.3. Схема відтворення виробничого капіталу на підприємстві

Усі стадії суспільного відтворення мають різний зміст та характеризуються своїми специфічними особливостями, але жодна з них не може існувати самостійно, поза єдиним відтворювальним циклом, у взаємозв'язку елементів, що формують структуру економіки.

У міру розвитку ринкових відносин структура об'єктів обміну отримує якісний розвиток. Економічна теорія пов'язує цей розвиток з двома основними процесами:

- перетворення в об'єкти ринкового обміну факторів виробництва: землі, капіталу, праці;
- якісний розвиток самих грошей як засобу та об'єкту обміну, що знаходить виявлення у розвитку функцій грошей, їх видів, інфраструктури ринку, яка забезпечує функціонування грошової системи.

В обігу об'єктів продажу в масштабі країни, як вихідній моделі функціонування ринкової економіки (рис. 5.4), розглядається три основних учасники економічних процесів, які представляють його покупців і продавців.

Серед основних, визначальних продавців і покупців на ринку

виділяють:

- державу, в особі уряду та державних органів;
- підприємства і підприємців, зокрема фірми, компанії, організації різних форм власності, банки та інші фінансово-кредитні установи, юридичні особи;
- домашні господарства – населення, сім'ї і громадяни.

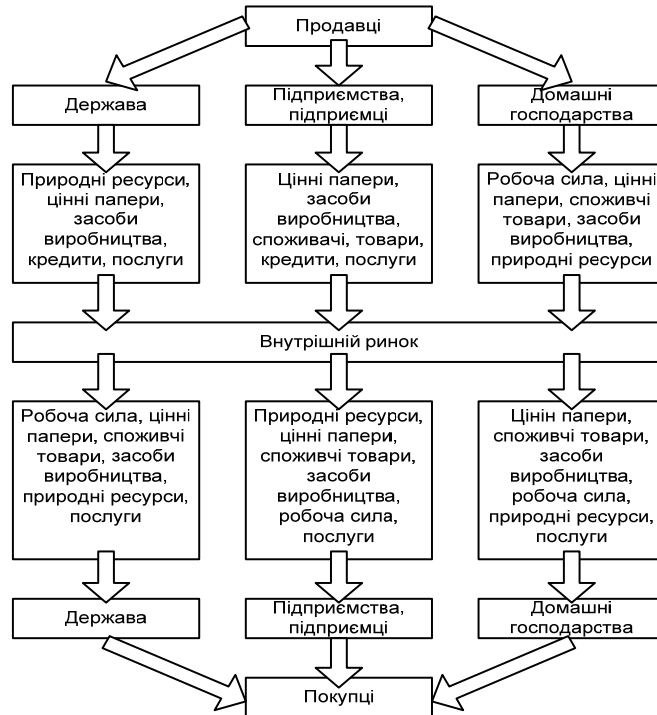


Рис. 5.4. Загальна схема обігу об'єктів продажу

З метою дослідження проблеми продажів та їх місця господарській діяльності підприємств, доцільно вивчити їх розвиток.

В історичному плані поява та існування продажів пов'язана з особливою формою обміну продуктів праці: товарною та нетоварною. Суспільство знає два основних типи організації економіки: натуральне та товарне господарство. Першим типом організації суспільного виробництва було натуральне господарство. З розвитком продуктивних сил воно стало перешкодою соціально-економічному

прогресу. В епоху пізнього середньовіччя відбувся перехід до загального товарного господарства. Проте ще тривалий час натуральна та товарна форми господарювання функціонували паралельно.

Матеріальною основою виникнення, розвитку та функціонування товарного виробництва і товарних відносин є суспільний поділ праці, коли обмін продуктами праці безпосередньо на виробництві виявився неможливим через економічну відокремленість та автономність виробників. Внаслідок цього, формою економічного зв'язку між різними товаровиробниками став товарний обмін.

Товарне виробництво – тип організації економіки, при якому продукти праці виробляються для продажу на ринку. Товар – продукт праці, результат взаємодії людини та засобів виробництва, який може мати матеріальну та нематеріальну форму, вироблений для обміну з метою задоволення потреб людини [36]. При товарному виробництві господарюючий суб'єкт націлений на отримання вигоди. Така орієнтація виробництва зумовлює необхідність постійних економічних зв'язків між виробниками та споживачами, їх економічну взаємозалежність, яка розпочинається з придбання засобів виробництва, предметів праці та закінчується продажами продукції.

Необхідно зазначити, що виникнення товарного виробництва та грошей, як міри вартості, призвело до зміни форми обміну продуктами праці. Тобто, товарний обмін за схемою (товар–товар) поступився товарному обігу за схемою (товар–гроші–товар). Історична практика показала, що коли обмін набув масового характеру, охопив безліч різномірних продуктів праці, то друга схема обміну, на відміну від першої, виявилась набагато зручнішою та оперативнішою. Обмінюючи свій товар спочатку на універсальний товар у вигляді грошей через його продаж, продавці уникають необхідності пошуку власників необхідних їм товарів, які погодяться на прямий обмін. Обмін за допомогою грошей дав змогу подолати індивідуальні, часові, просторові межі, пов'язані з безпосереднім обміном товару на товар. Разом з тим, виявився зайвим одночасний збіг попиту та пропозиції, а відповідно і інтересів власників товарів, які ними обмінюються. Розглянуті переваги схеми обігу (товар–гроші–товар) стали важливою передумовою розширення обміну товарами та забезпечили їх реалізацію в масштабах країни, отже сприяли розв'язанню проблем суспільного виробництва та зростанню його багатства.

З огляду на це зауважимо, що товарний обмін означає роздвоєння продуктів праці, як товару, на товар і гроші та єдиного акту купівлі–продажу на два самостійних акти: продажі (товар–гроші); ку-

півлі (гроші–товар).

Отже, акти купівлі–продажу стали основою обміну товарами, в якому беруть участь дві сторони: покупець і продавець. На перший погляд здається, що мінові пропорції у процесі обміну товарів складаються випадково. При цьому елемент випадковості дійсно має місце і зумовлений передусім співвідношенням попиту та пропозиції на певну продукцію у даний момент часу. Однак такий висновок, був би неправильним. Так як в цілому, в процесі обміну, встановлюється певна закономірність, сутність якої полягає в тому, що мінові пропорції продукції протягом тривалого періоду наближені до їх середнього рівня.

Заслугує уваги економічне вчення давньогрецького філософа і вченого Аристотеля, який зрозумів, що сучасне йому господарство носить не тільки натуральний характер, але й розвивається за рахунок обміну, торгівлі, а торгівля повинна здійснюватись шляхом справедливого обміну. В основі його економічного вчення відслідковується чітка думка: розвиток обміну не може мати місця без рівності, а рівність без порівнянності. При обміркуванні факту рівності в процесі обміну, Аристотель тим самим розпізнав, що прирівнювання одного товару до іншого викликає сумнів, оскільки є чужим істинній природі речей, і є не чим іншим, як штучним прийомом для задоволення практичної потреби. Таким чином, Аристотель помітив, що відсутність поняття вартості, зробило неможливим подальший аналіз процесу обміну [9].

Виділимо наступні ознаки, що характеризують економічну сутність категорії “товар”: метою виготовлення (створення) товару є подальший продаж або обмін на ринку; товар може об’єктивно існувати (споживатися) як у матеріальній, так і нематеріальній формі.

Виходячи із розглянутого, можна стверджувати, що товар має певний речовий зміст і завдяки своїм властивостям задовольняє певні людські потреби, тобто має споживчу вартість. Для розуміння корисних властивостей товару визначальною є категорія “споживча вартість”. Сучасні вітчизняні вчені С. Мочерний, В. Симоненко, В. Секретарюк, О. Устенко дають наступне визначення цієї категорії: “споживча вартість – це певна річ або послуга, яка завдяки своїм корисним властивостям задовольняє різноманітні людські потреби” [64, с. 73]. У цьому визначенні є одна істотна вада. Не можна отождествлювати категорію “споживча вартість” безпосередньо з річчю або послугою. Також, заслуговують уваги визначення авторів, в

яких споживча вартість розглядається як властивість або сукупність властивостей товару, оскільки більш правильно відображають зміст цієї категорії:

– “Властивість продукту праці задовольняти виробничу, суспільну, приватну або іншу потребу людей називається споживчою вартістю” [63, с. 109];

– “Споживча вартість – це сукупність корисних властивостей товару, завдяки чому він володіє здатністю задовольняти якусь потребу суспільства або окремої людини” [72, с. 73].

Категорію “споживча вартість” не можна також цілком отожднювати з речовими (споживчими) властивостями товару. Споживча вартість в економічному аспекті категорія більш широка, оскільки виражає як природні, так і суспільні властивості товару.

В умовах товарного виробництва споживча вартість проявляється як суспільна споживча вартість, адже товар виробляється не для споживання самим виробником, а для інших споживачів. Характер споживчої вартості має важливе значення для процесу продажів в масштабі країни. Отже, споживча вартість знаходиться у тісному взаємозв’язку з якістю продукції, а відповідно і з ефективністю виробництва.

Порівнювання одного товару до іншого, їх кількісне порівняння означає, що в них є дещо спільне. Однак, споживчі вартості не можуть бути спільними, оскільки товари між собою якісно розрізняються. Споживач при придбанні (обміні) порівнює споживчі вартості різноманітних товарів і лише на основі порівняння приймається рішення щодо визначення кількості переданого та отриманого товару. Визначальну роль при цьому відіграє мінова вартість товару, що є властивістю його обміну, тобто пропорція, в якій один товар обмінюється на інший.

Цікаво, якщо за Аристотелем, у процесі обміну обов’язково виграє або продавець, або покупець, то основоположник класичної політичної економії А. Сміт вважав, що обмін однаково вигідний і продавцю, і покупцю, тому що в основі ціни угоди лежить вартість, яка є кількістю праці, затраченої на виробництво товару [81].

Спільною рисою для всіх товарів є втілення в собі певної кількості праці, яка робить їх кількісно порівняними, тобто складає вартість: “вартість товару – це матеріалізована в ньому суспільна праця” [54, с. 73].

Як зазначають Т.І. Башнянін та ін., товари як споживчі вар-

тості “якісно відмінні один від одного, бо задовольняють потреби людей, але й як вартості вони якісно однорідні, тому що являють собою затрати однієї й тієї ж загальнолюдської праці” [7, с. 139].

Цілком зрозуміло, що перетворення споживчої вартості продукції, товарів у вартість здійснюється в процесі їх продажу на ринку за допомогою ціни – грошового вираження вартості.

Необхідною умовою продажу є відповідність споживчої вартості вимогам, які пред’являються до продукції, товару. Але в той же час слід визнати, якщо така відповідність відсутня, то протиріччя між вартістю та споживчою вартістю проявляються у формі нереалізованих товарів. Витрачена на їх виробництво праця не визнається як суспільно-необхідна, оскільки без продажу готової продукції, товарів неможливе повторення процесу їх виробництва. А це вже протиріччя між виробництвом і споживанням. Саме в цьому розумінні, продажі є обов’язковою умовою виробництва та відтворення, так як очевидно характеризують завершення процесу руху товару від його виробника до споживача. При неперервності процесу суспільного відтворення акт продажу означає вступ готової продукції в новий процес виробництва, якщо вона надійшла у виробниче споживання, чи у сферу обігу, якщо призначена для реалізації населенню.

Розвиток суспільства на практиці довів необхідність процесу продажу при всіх економічних формаціях, що обумовлено самою природою їх виникнення. Будучи невід’ємною частиною розвитку товарного виробництва та пов’язаних з продажами – грошових відносин, процес реалізації готової продукції, товарів, робіт, послуг розвивається та вдосконалюється разом з ними. При цьому природа, сфера дії та роль продажів в кожній системі суспільного виробництва визначаються пануючими виробничими відносинами.

На сьогодні введення нових термінів “реалізація”, “продаж”, “продажі”, їх зарубіжні інтерпретації, а часто неточність перекладу внесли певну невизначеність в понятійну термінологію. Окрім того, відбулось вилучення з вітчизняної законодавчо-нормативної бази термінів, які раніше використовувалися. Подібна ситуація відбулася з терміном “реалізація”, який було введено у діловий оборот національної економіки в 20-ті роки XX ст. замінений в чинній законодавчо-нормативній базі України на термін “продаж”.

У теперішній умовах господарювання особливий інтерес являє показник обсягу реалізованої продукції, тому що саме реалізація характеризує закінчення процесу виробництва, перетворення товарної вартості продукції в грошову та виражає кінцевий резуль-

тат діяльності підприємства у вигляді прибутку. Отож важливо зосередити увагу на визначенні різниці між поняттями “реалізація”, “продаж”, доцільність його використання, можливість конкретизації або заміни.

Варто зосередити увагу на визначенні понять “реалізація”, “продажі” та різницю в термінах “продаж” і “продажі”: перший з них розглядається як конкретний продаж товару окремому покупцеві, а другий – як система управління продажами підприємства в цілому [23; 45]. Відповідно, становлять інтерес управлінські аспекти організації продажів на підприємствах. Однак, звернемося до сутності терміну “продажі” у трактуванні зарубіжних та вітчизняних авторів.

Продаж у вузькому трактуванні включає послідовність дій, необхідних для забезпечення реалізації товару конкретному кінцевому покупцеві і, тим самим, задоволення його потреб. Варто зазначити, що і етап фізичного доведення товару до споживача, і власне етап передачі права власності на товар конкретному покупцеві повинні бути взаємозалежні між собою, а відповідна діяльність підприємства повинна розглядатися як єдина система заходів.

Слід відзначити, що існують деякі нюанси в розумінні поняття “продажі”. У загальному розумінні “продажі” – це форма руху готової продукції, товарів на споживчому ринку, який супроводжується актами купівлі–продажу та отриманням виручки.

Проте не слід забувати, що продажі опосередковуються та стають можливими завдяки наявності будь-якого предмету або послуги, які володіють технічними та торговельними характеристиками, присутні на ринку і відчувають на собі конкуренцію.

У сучасному економічному словнику Б. Райсберга та Л. Лозовського (1996 р.) під реалізацією розуміють “продаж виготовлених товарів і послуг, або їх перепродаж, що супроводжується отриманням грошової виручки” [76, с. 278]. За період якісних ринкових зрушень в економіці країни більшої уваги почали надавати продажам результатів діяльності підприємств та отриманню доходу (виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг). Продукцію виробники почали реалізовувати не “за існуючими цінами”, а з метою отримання грошової виручки.

В останні роки в Україні з’явилися розробки вітчизняних науковців, у яких досліджуються окремі теоретичні проблеми продажів: історію розвитку, концепції, значення в управлінні на мікро- та макрорівнях [10, 11, 17–19, 21, 22, 38, 39, 42, 50, 51, 53, 55, 57–59,

66, 67, 75, 89, 91, 98].

Не дивлячись на те, що з розбудовою ринкової економіки інтерес до продажу виробленої продукції підприємств постійно зростає, ще далеко не завжди спостерігається єдність думок науковців щодо їх сутності та значення на мікро- та макрорівнях, місця в системі управління підприємством. До найбільш суперечливого питання, яке потребує особливої уваги, відноситься визначення поняття сутності продаж.

Класичні визначення поняття “реалізації” в працях авторів [21–25, 27, 28] відбивають лише фізичне пересування товарів: транспортування, складування, доробка і власне продаж товарів. Згідно з думкою інших авторів, вони головним чином розкривають зміст збутової діяльності підприємства, яка пов’язана із постачанням готової продукції на ринок.

Справедливо відзначити, що визначальні поняття продажу в економічній літературі та в практиці господарської діяльності використовують як синонім “збут” і “продажі”. Їх тотожність стала звичною, повсякденною, із-за частого повторювання на сторінках періодичної преси та науково-популярних виданнях, вони набувають стійкості пересуду – достовірності очевидного факту.

У працях російських вчених (О.П. Панкрухін, Н.Д. Еріашвілі, І. Березіна, В. Бовикіна, А.І. Ковальов, В.В. Войленко), поняття “продажі” трактується як послідовність дій, необхідних для забезпечення реалізації товарів покупцеві і, тим самим задоволення його потреб [12, 15, 16, 24, 28, 29, 31]. Не варто підтримувати точку зору авторів щодо визначення поняття “продаж”, оскільки виникає питання, як продажі можуть бути послідовністю дій, необхідних для забезпечення реалізації товарів. Чи правомірно таку послідовність дій називати “продажами”, адже – це процес обміну товарів на гроші, передача права власності на продукцію, товар.

В енциклопедичному словнику термін “процес” трактується як “послідовна зміна стану в розвитку будь – чого. Сукупність послідовних дій для досягнення будь – якого результату” [84, с. 1075], а в економічному словнику “перетворення заощаджень на готову продукцію безперервним потоком” [73, с. 258]. Під це поняття підлягає послідовна зміна товару на гроші. Сукупність послідовних дій для отримання доходу (виручки) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг.

Американський інститут бухгалтерів стверджує, що термін “реалізований” означає перетворений в гроші або в грошові вимоги

[56, с. 317].

Ж. Шандезон, А. Лансестр, формуючи принципи продажів, вважають, що продаж – це угода (обмін) між двома особами, в результаті якої кожний із учасників має свою задачу та переслідує свою мету [94, с. 24].

Деякі автори вважають, що реалізація – це процес, під час якого відбувається обмін або вибуття продукції та відображається дохід. Тобто, передача продукції, товарів покупцеві, обумовлена правом на отримання грошей або інших активів [42, 49, 83, 85].

Найбільш точне трактування цього поняття представлено в Цивільному кодексі України: “продажем визначається передача майна у власність покупцеві за договором купівлі–продажу, поставки, міни, а покупець зобов’язується прийняти майно і сплатити за нього певну грошову суму” [93, с. 46].

Переважна більшість сучасних російських вчених дотримуються точки зору, що продажі – це процес переходу права власності на готову продукцію.

П. Лайко, Ю. Ляшенко та О. Литвиненко зазначають, що “реалізація продукції – це кінцева стадія кругообігу засобів підприємства, яка свідчить про завершення процесу виробництва та доведення продукції до споживача. Рух товарів і коштів створює основу економічних відносин між постачальниками, посередниками і покупцями. Для підприємства – виробника реалізація продукції є свідченням того, що вона за споживчими властивостями, за якістю та асортиментом відповідає суспільному попиту і потребам покупців” [42, с. 75].

Деякі автори вважають, що реалізація – це не визначений акт, неодноразова операція. Це процес, який розтягується у часі на тривалий термін. Процес реалізації включає значне число господарських операцій, пов’язаних із збутом і продажем продукції [1–3, 8, 44].

Цікава думка Л.А. Брягіна, В.Г. Герасимчука, С.С. Гаркавенко, які цілком справедливо вважають, що в актах продажу та купівлі, опосередкованих грошми, відбувається рух споживчих вартостей [19, с. 189; 21, с. 285].

Д. Колдуелл, Х. Андерсен, Б. Нідлз, Ф. Найт поняття “продаж” і “реалізація” розглядають як синоніми [56, с. 77].

На думку Е.С. Хендріксена і М.Ф. Ван Бреді, реалізація – це процес відображення доходу, коли відбувся обмін або вибуття продукції, тобто, коли продукція, товари повинні бути передані покупцю, а роботи і послуги – виконані, обумовлюючи цим отримання гро-

шей або право на отримання грошей чи інших активів [86, с. 238].

Зарубіжні вчені Метьюс М.Р., Перера М.Х., Мате Е. під терміном “реалізувати” розуміють перетворити в грошові активи [49].

Досліджуючи проблему продажів, Е. М. Ткаченко зазначає, що реалізація – це процес переходу права власності на готову продукцію (виконані роботи, надані послуги) [85, с. 3].

На думку Я.В. Соколова, реалізація – це момент передачі власності на продукцію від продавця до покупця [83, с. 391].

Американський вчений Л. Берстайн наводить таке визначення: “Реалізація – це процес переводу не грошових ресурсів і прав у грошове вираження” [12, с. 44].

Щодо російських та вітчизняних наукових розробок по даній проблемі, необхідно зазначити, що не склалось поки що єдиної точки зору в її розумінні, яка могла б бути прийнята більшістю у цій сфері дослідження.

Так, вчені Ж.Ж. Ламбен, У. Руделіус, Р. Прауде розкриваючи сутність ототожнюють показник обсягу реалізації товарів (товарооборот) з показником продажів продукції, товарів, робіт, послуг [43, 46, 88]. Не можна погодитись з авторами, які за усталеною традицією відносять виручку від продажів продукції, товарів, робіт, послуг до товарообороту, оскільки товарооборотом називається продаж лише продукції, товарів, тобто матеріальних благ. Цілком зрозуміло, що для поняття товарообороту суттєві обидві ознаки товару: споживча вартість і вартість. В силу дії цих ознак матеріальні блага протистоять один одному як товари і можуть бути об’єктами купівлі–продажу. Продажі є формою руху матеріальних благ у сфері обміну.

Разом з тим, на сучасному етапі господарювання новим є те, що поряд з продажами товарів на споживчому ринку підприємствами реалізуються роботи, послуги, однак вони не створюють речової матеріальної продукції, тому їх виручка не включається в обсяг товарообороту.

Поширеною серед економістів є точка зору щодо поділу результатів виробництва на продукцію, роботи і послуги [68].

Отже, у вітчизняній і зарубіжній літературі розглядаються як термінологічні, так і економічні аспекти процесу реалізації (продажу). Слід зазначити, що кожен автор, так чи інакше у своїх дослідженнях представляє складові зазначеного процесу, зокрема: вибуття продукції, виконання робіт, надання послуг; виникнення зобов’язань, у вигляді дебіторської заборгованості; оплата покупцем придбаної продукції, робіт, послуг; витрати пов’язані з проце-

сом надходження продукції до покупця.

Однак, серед вчених не існує єдиного підходу. Вони часто обмежуються формальним підходом до визначення економічної сутності “продаж”, зокрема: правовим, в якому господарські операції розглядаються як передача прав власності продавцем покупцеві.

З продажами пов’язано багато економічних понять, які підлягають законодавчому регулюванню, а саме податки, збори та інші обов’язкові платежі. Тому визначення поняття терміну “продажі” знайшло відображення в законодавчих актах.

Відповідно до податкового законодавства продаж товарів – це будь-які операції, що здійснюються з договорами купівлі–продажу, міни, поставки та іншими цивільно-правовими договорами, які передбачають передачу прав власності на продукцію за компенсацію незалежно від строків її надання.

Вважаємо, що з точки зору системного підходу продажі необхідно розглядати як вид комерційної діяльності підприємства. Передусім – це відносини між суб’єктами ринку зі всіма притаманними їм властивостями. Проте не слід забувати, що продажі опосередковуються та стають можливі завдяки наявності будь-якого матеріального блага, роботи або послуги, які володіють технічними та торгівельними характеристиками.

Оскільки в сучасний період господарювання принципово змінюється концептуальне поняття суті продаж, то необхідний комплексний підхід до визначення поняття, яке поєднало б правову та економічну основу продажів. Саме в цьому розумінні пропонуємо визначення економічної категорії “продажі”.

Реалізація та продаж – два терміни, що відносяться до однієї події, лише з тією різницею, що реалізація є процесом відчуження матеріальних цінностей, який має довжину в часі (звітний період), а продаж лише моментом відчуження активу. Тоді виникає необхідність уточнення термінів: “процес продажу” та “момент продажу”. Отже поняття “процес продажу” також має довжину в часі (звітний період) і може бути синонімом поняття “процес реалізації”, а момент продажу – це момент переходу права власності на продукцію від продавця до покупця.

Аналіз понять “реалізація”, “продаж” дозволяє дати таке формулювання: процес продажу (процес реалізації) – процес доведення продукції від продавця до покупця з передачею права власності продавцем покупцю на об’єкт продажу і визнанням очікуваного надходження економічних вигод – виручки та можливістю визна-

чення фінансового результату від операційної діяльності підприємства.

Отже, запропоноване визначення процесу продажу поєднує економічні та юридичні аспекти в момент продажу. Саме такий підхід до категорії “продаж” є виправданим при формуванні на підприємстві інформації про обсяг проданої продукції.

Обсяг продажів – показник синтетичний, оскільки складається із окремих актів купівлі–продажу продукції, групування варіантів їх сполучень, які показано на рис. 5.5 [97].

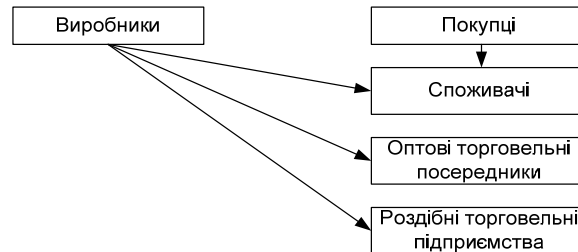


Рис. 5.5. Групування актів купівлі–продажу продукції

Залежно від специфіки актів купівлі–продажу продукції можна виділити наступні види продажів:

1. За ознакою продавця розрізняємо продажі виробників та продажі посередницьких інститутів (торгових домів, бірж, торговельних підприємств). Продажі виробників характеризують вартість продукції яка вперше надійшла в сферу обігу і забезпечує потребу суб’єктів внутрішнього ринку.

2. За ознакою покупця та залежно від цільового призначення продукції, виділимо: роздрібні та оптові продажі. Роздрібні характеризують продажі продукції безпосередньо населенню для власного користування. Оптові – продаж продукції різним оптовим покупцям для наступної реалізації кінцевим споживачам.

3. За ринкових відносин підприємства можуть реалізовувати продукцію за власним розсудом як у напряму, так і з використанням посередників (за багаторівневими каналами), що дозволяє підприємствам зменшити обсяг контактів, необхідних для продажу продукції та зосередити більше уваги на вдосконаленні виробництва продукції.

Таким чином, продажі, як економічна категорія займає важливе місце в теоретичному дослідженні вітчизняних вчених. Адже

перехід від безпосереднього товарообміну до обміну за допомогою грошей, зміна товарної форми вартості на грошову дало змогу подолати індивідуальні, часові, просторові межі, пов'язані з безпосереднім обміном товар на товар. Став непотрібним одночасний збіг попиту та пропозиції, а також інтересів власників продукції, які нею обмінюються. За гроші можна купити будь-яку іншу продукцію у будь-якому місці та в будь-який час. Економічно обґрунтована класифікація продажів є важливою умовою планування, аналізу та ефективного управління продажами.

5.2. Доходність збутових операцій

У результаті продажів продукції, у залежності від обраної системи розрахунків, в касу або на поточний рахунок підприємства в банку надходять грошові кошти, основним джерелом яких є виручка. Як за обсягом, так і за змістом виручка є найголовнішим потоком надходжень грошових коштів від операційної діяльності підприємства. Однак, за цією зовнішньою простотою приховано чимало проблем.

Від успішного або невдалого управлінського рішення залежить величина зароблених ресурсів в кожному операційному циклі господарської діяльності (рис. 5.6).

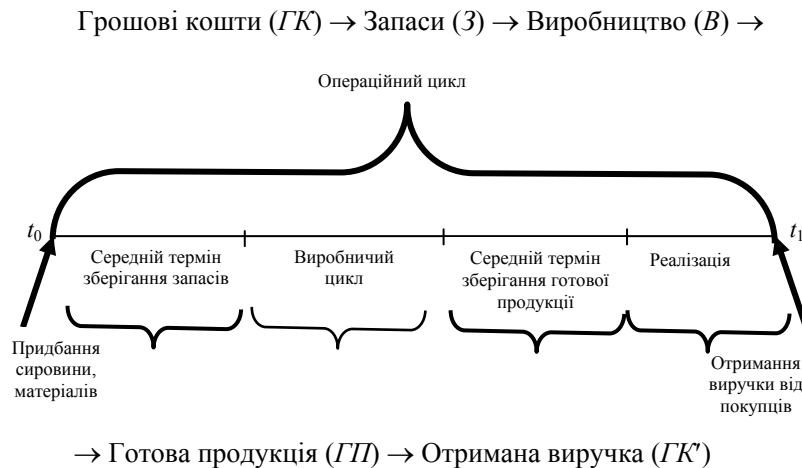
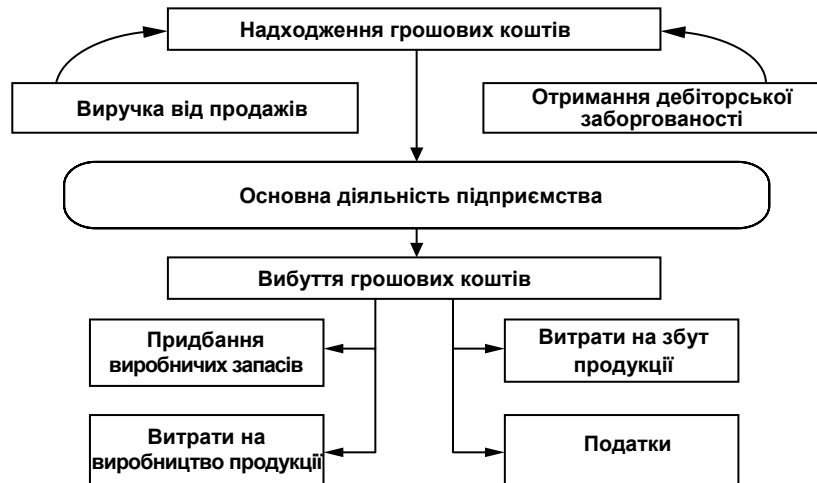


Рис. 5.6. Операційний цикл діяльності підприємства

За умов ринкової економіки на підприємствах приділяється особлива увага обсягам продажів та величині виручки, оскільки – це основне джерело формування власних фінансових ресурсів, доходів і прибутку. Своєчасне й повне її надходження забезпечує новий кругообіг коштів підприємств, передусім відшкодовується вартість матеріальних затрат на виробництво, та витрат на збут продукції, погашення банківських кредитів, які впливають на рівень виплачених відсотків, що в кінцевому підсумку позначається на фінансовому результаті діяльності підприємства.

Схематично потік грошових коштів від основної діяльності підприємства показано на рис. 5.7.

**Рис. 5.7. Схема надходження та вибуття грошових коштів**

Під виручкою розуміють суму коштів, які надійшли на поточний рахунок підприємства в банку або касу підприємства від продажу продукції. Вона є важливою фінансовою категорією, так як характеризує обсяг виробленої та проданої продукції в грошовій формі і виражає грошові відносини між її виробником і споживачем.

Виручка від продажів, що надійшла на поточний рахунок або в касу підприємства лише частково приймає участь у формуванні фінансових ресурсів підприємства.

Однак, як показали дослідження, в практиці роботи підпри-

емств все набагато складніше, оскільки для забезпечення безперервного процесу виробництва необхідне відшкодування спожитих в операційному циклі виробничої діяльності матеріальних та трудових ресурсів підприємства незалежно від того надійшла виручка від реалізації продукції в касу або на поточний рахунок чи ні. Разом з тим, наявність різних форм розрахунків (готівкові та безготівкові) з покупцями за реалізовану продукцію припускає надходження виручки в різні інтервали часу.

Показник виручки має кількісну та якісну характеристики. Кількісна характеристика виручки – це обсяг продажів продукції у вартісному вимірнику, якісна – структура продажів, частка окремих видів продукції в загальному обсязі продажів. Структура виручки, як показало дослідження, є досить важливою для утворення фінансових ресурсів підприємства, але сьогоdnішній її стан не може гарантувати отримання достатніх доходів і відповідно фінансових ресурсів завтра. Однак розмір виручки є основним валовим показником діяльності підприємства, який створює економічне підґрунтя для отримання певного обсягу доходів та прибутку.

За законом ефективного ринку продавати можна стільки, скільки дозволяє ємність ринку, яка в свою чергу залежить не тільки від обсягу запропонованої продукції, але і від цін. Звичайно, зниження цін при інших рівних умовах розширює ємність ринку, і відповідно, кількість продукції, що реалізується. У такому випадку величина виручки підприємства не збільшиться, але змінюються пропорції її розпаду не з сприятливого боку для підприємства. Воно попадає в скрутне становище, якщо ємність ринку звужується, що характерно для виробничої сфери сучасної України.

Однак змінювати пропорції виручки можна лише у визначених межах, оскільки кожне підприємство має мінімальні затрати, нижче яких опускатися не можна. Відповідно для кожного підприємства існує і критичний обсяг виручки, нижче якого воно не може опускатися. Відтворення джерела основної сировини такого виробництва – тканин, є більш економічним по витратах і строках відтворення, ніж відтворення сировини для інших галузей промисловості.

Для підприємства важливим є визначення моменту продажу продукції. В світовій практиці сьогодні відомі два методи обчислення обсягу виручки: касовий; нарахування. За касовим методом продукція вважалася реалізованою в день надходження коштів від покупця готівкою в касу або на поточний рахунок підприємства. За методом нарахування, продукція вважається реалізованою в момент

її відвантаження покупцеві (в момент передавання права власності).

Неважко замітити, що різниця в методах надто суттєва. Позитивним в застосуванні касового методу є те, що він певною мірою покращував би фінансовий стан підприємства. Зокрема, через відсутність виручки (грошових коштів) відкладалось відповідно виконання фінансових зобов'язань перед державою, банками та іншими суб'єктами господарювання. Однак цей метод мав і недолік. Виручка отримана від покупців на умовах попередньої оплати, а продукцію підприємство ще не відвантажило або і не виготовило.

Привертають увагу різні погляди зарубіжних і вітчизняних вчених економістів стосовно зазначеного питання. Переважною більшістю авторів підтримується визнання факту продажу в момент відвантаження продукції. Російський вчений Я.В. Соколов, розглядаючи продажі та визначення величини виручки, вважає, що моментом продажу є момент надходження грошей від покупця до продавця, який не збігається з моментом передачі права власності [83].

Ми поділяємо точку зору Я.В. Соколова, щодо розрахунку обсягу виручки за касовим методом, так як він значно складніший, ніж метод нарахування (по відвантаженню продукції). За касовим методом реалізованою вважається продукція, яка відвантажена покупцеві та повністю ним оплачена. На відміну від касового методу, метод нарахування передбачає підрахунок обсягу реалізованої продукції в момент її відвантаження та передачі прав власності на неї покупцеві. Результати від продажу продукції визнаються за фактом здійснення господарської операції, а не в момент отримання від покупця грошових коштів. Завдяки цьому менеджери підприємства отримують інформацію про обсяг реалізації продукції, отримання грошових коштів і про фінансові зобов'язання, які виникають перед бюджетом та іншими суб'єктами господарювання. Для прийняття економічних управлінських рішень така інформація є найбільш корисною. У вітчизняній практиці довгий час застосовувався касовий метод обчислення виручки за реалізовану продукцію.

Іноземні економісти та вітчизняні спеціалісти обґрунтовано доводили, що застосування касового принципу визнання доходів в економіці нашої країни спричиняло викривлення фактичної величини отриманого підприємствами прибутку, занижуючи його, що не дозволяло визначити достовірні показники фінансового стану [42, 49, 51, 56, 70].

З прийняттям Закону України “Про податок на додану вартість” від 3.04.1997 р. та “Про внесення змін до Закону України

“Про оподаткування прибутку підприємств” від 22.05.1997 р. запроваджено єдиний порядок реалізованої продукції та дату її продажу [77, 78].

Реалізованою продукцією є вартість відвантаженої продукції, що вказана в розрахунково-платіжних документах, призначених для розрахунків із покупцями, а датою продажу продукції вважається дата відвантаження (передавання) продукції [77, 78]. Таким чином, підприємствам не залишили права вибору у визначенні розміру виручки, від продажів продукції. Винятком є малі підприємства, де виручка від реалізації продукції визначається тільки за касовим методом.

Розмір виручки від реалізації продукції за інших однакових умов залежить від: кількості, асортименту та якості продукції, що підлягає продажу; рівня продажних цін. Завдяки збільшенню фізичного обсягу реалізованої продукції прямо зростає величина виручки. Кількість реалізованої продукції залежить від обсягу її виробництва та зміни величини перехідних залишків нереалізованої продукції на початок і кінець звітної періоду. Асортимент реалізованої продукції справляє двоякий вплив на величину виручки. Зростання в загальному обсязі реалізованої продукції асортименту з більш високою ціною збільшує величину виручки і навпаки. За умов ринкової економіки існують вільні, фіксовані та регульовані ціни.

У сучасних умовах господарювання актуальним методологічним питанням є розрахунок виручки від реалізації продукції. Для забезпечення правильності її визначення надзвичайно важливе значення мають дані про різницю між часом відвантаження та часом оплати продукції, питому вагу реалізованої продукції на умовах попередньої оплати, сума відвантаженої продукції, яка буде оплачена протягом одного-трьох місяців, змін дебіторської заборгованості. Узагальнення зазначеної інформації дає можливість спрогнозувати реальне надходження виручки за певний період.

Ряд вчених економістів трактують продажі як надходження грошей, або прийняття права на їх отримання, розуміючи під цим отримання доходу, тобто виручку ототожнюють з доходами. Так, з точки зору вчених американського інституту присяжних бухгалтерів: “Доходи повинні відображатися в той момент, коли операція (продажу) вже завершена з відповідною поправкою на безнадійні борги” [49].

Американські вчені Б. Нідлзу, Х. Андересону, Д. Колдуеллу визначають виручку як валову реалізацію, що складається із загальної суми продаж продукції за готівку або в кредит за звітний період. Навіть якщо гроші за продану продукцію не можуть бути отримані

протягом звітного та наступного за ним періоду, то відповідно до правила ідентифікації доходів вони визнаються як отримані в момент продажу, тобто в момент передачі продукції покупцям [56, с. 78].

А. Бабо зазначав, що процес створення доходу завершується, коли товар виставлений на продаж і встановлена ціна в договорі із покупцем, який оплатить товар з великою ймовірністю [4]. У середині 50-х років XX ст. американський інститут бухгалтерів на базі концепції прибутку перевищення доходів над витратами, відзначає, що “дохід виникає в результаті реалізації товарів і надання послуг і вимірюється платою, що стягується з покупців або одержувачів наданих товарів і послуг” [49, с. 313].

Джерелом формування доходів підприємства є складові виручки від продажів продукції, товарів, виконання робіт, надання послуг, за виключенням податку на додану вартість, акцизного збору, інших податків або зборів з обороту та надані знижки покупцям, повернення реалізованих товарів (рис. 5.8).

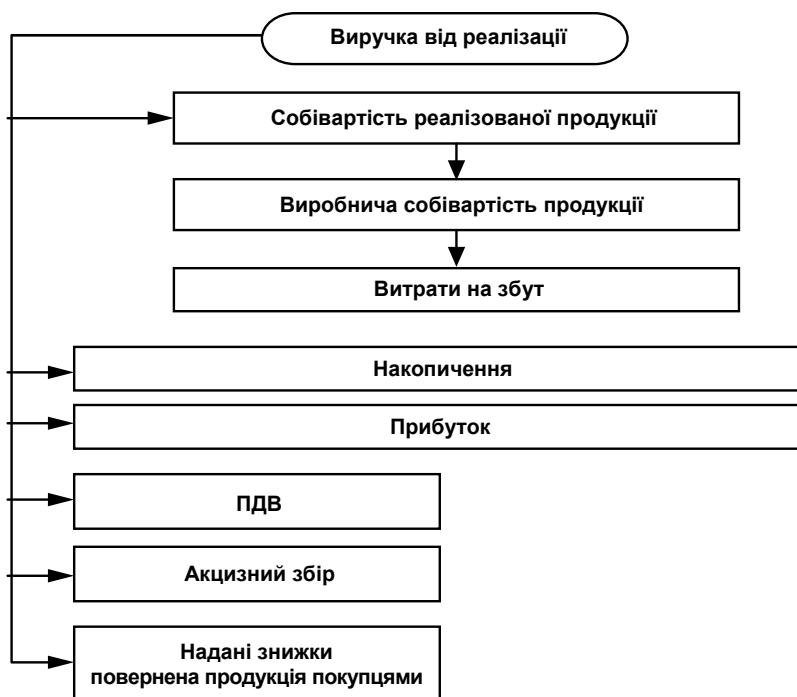


Рис. 5.8. Структура виручки від реалізації продукції

У результаті процесу продажу в продавця може відбуватися збільшення економічних вигод у вигляді доходу, який фактично надійшов від продажу – виручки скорегованої на суми змін, які виникають при розрахунках. Отже визнана виручка від продажу – вигоди, що реально надійшли, тобто отримані.

Дохід від продажу і виручка від продажу продукції – поняття тотожні лише в тому випадку, коли виручку реально отримано і вона має однакову грошову оцінку в момент визнання та в момент отримання. Однак у цій тотожності також є певна частка умовності. При наявності суттєвого тимчасового розриву між моментом визнання виручки та моментом її отримання проявляється наслідок інфляційних процесів.

Необхідно відзначити, що у нормативних актах України значну увагу приділено питанням визначення та оцінки доходів підприємства, зокрема доходів від продажів продукції, товарів.

На момент здійснення продажу продукції велике значення мають невизначеності, при наявності яких визнання доходу може відкладатися. Для визнання доходу необхідно мати можливість його виміряти, а також необхідно бути впевненим, що покупцем буде оплачена отримана продукція, хоч сама по собі впевненість ще не гарантує оплати. У випадку, якщо отримання оплати під сумнівом, то визнання доходу може бути відкладене.

Дохід від продажу продукції (товарів) відповідно до П(С)БО 15 “Дохід” визнається за таких умов: передача ризиків і вигод, пов’язаних із правом власності; відсутність управління та контролю за реалізованими активами; впевненість у збільшенні економічних вигод; сума доходу може бути достовірно визначена; втрати можуть бути достовірно визначені [70].

Для визначення моменту визнання доходу від продажів продукції акцентується увага на економічний зміст господарської операції, внаслідок якої отримують дохід. Якщо при визначенні доходів від продажів дотримуватись вимог принципу превалювання змісту над формою, то вони можуть бути визнані як на дату відвантаження продукції, так і до чи після неї (рис. 5.9).

Не визнаються доходами згідно з чинним законодавством України: податок на додану вартість, акцизний збір, інші податки та обов’язкові платежі до бюджету та попередня оплата (аванс у

рахунок оплати) продукції [90].

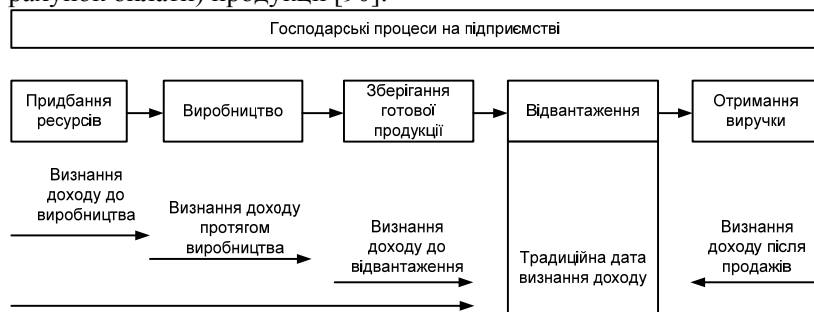


Рис. 5.9. Можливі дати визнання доходу від продажів

Таким чином, виручка від продажів продукції, товарів, виконання робіт, надання послуг є основною складовою грошових надходжень, джерелом утворення доходів підприємства. А отримання доходів створює основу для покриття затрат на виробництво та витрат на реалізацію продукції і отримання прибутку. Окрім того, надходження виручки від покупців свідчить про те, що продукція підприємства знайшла свого споживача, відповідає вимогам та попиту ринку за ціною, якістю та іншими характеристиками і властивостями.

5.3. Аналіз збутових операцій і резерви підвищення їх ефективності

Прибуток – найбільш проста і одночасно найбільш складна економічна категорія ринкової економіки. Її простота визначається тим, що вона є стрижнем і головною рушійною силою економіки ринкового типу, основним спонукальним мотивом діяльності підприємств в цій економічній системі [81].

Кожного виробника цікавить питання: при якій кількості виробленої продукції, та якій ціні можна отримати максимальний прибуток.

Вивчення економічної літератури з управління прибутком підприємств, показало, що серед наявних наукових видань, проблема управління підприємством з використанням основних показників прибутковості не розглядається науковцями, а загальногалузеві аспекти цього питання вивчаються у контексті промисловості, або торгівлі, які мають суттєві відмінності як виробничого, так і реалі-

заційного характеру [6, 7, 14, 30, 33, 36, 37, 45, 47, 50, 69, 71, 92].

У контексті нашого дослідження особливе зацікавлення викликає науково-теоретичний розгляд категорійного апарату сутності прибутку. Аналіз більшості літературних джерел дає змогу констатувати, що виникнення поняття прибутку пов'язане із зародженням товарного виробництва та є однією з основних його категорій.

Поділяємо думки П. Браунінга та Л. Кузнецової “як тільки у людей з'являються практичні інтереси в центрі їх неминуче знаходиться прибуток”, який “як і закон вартості виник багато тисячоліть тому, з початком поділу суспільної праці і на шляху своєї еволюції був і залишається предметом загальної уваги” [41, с. 26].

Вивчення наукових підходів до визначення суті прибутку дозволяє відмітити, що більшість авторів дотримуються однакової точки зору відносно визначення поняття прибутку. В економічній літературі є різні спроби відшукати вченими ідеальне його трактування. Всі науковці погоджуються, що прибуток являє собою різницю, відхилення, залишок. Однак, виникають досить суттєві розбіжності тоді, коли вони намагаються визначити з яких елементів він складається.

Необхідно відзначити, прибуток здавна привертав до себе увагу вчених. Представники меркантилізму вважали, що прибуток утворюється в сфері обміну шляхом продажу товару вище його вартості. Італійський вчений А. Пазенеті відзначав, що робоча сила виробляє більше того, що вона коштує. Капіталіст купує на ринку робочу силу, оплачує її за вартістю і, оскільки засоби виробництва належать йому, присвоює собі весь продукт праці, тобто свою новостворену вартість, яка більша заробітної плати і містить в собі ще й додаткову вартість [71].

Класики політичної економії виробили наукове уявлення про додану вартість та прибуток. А. Сміт і Д. Рікардо довели, що вартість створюється не лише в землеробстві, але й в інших галузях матеріального виробництва [81].

А. Сміт розглядав прибуток, по-перше, як результат праці робітника, оскільки вартість, яку він додає до вартості матеріалів, розкладається на дві частини: оплату його праці та прибуток підприємця; по-друге, як результат функціонування капіталу [33, 81].

Послідовник А. Сміта Д. Рікардо вважав, що величина прибутку залежить від заробітної плати: прибуток зростає, якщо знижується заробітна плата. Одним із основних факторів зростання прибутку є суспільна продуктивність праці, яка, зростаючи, зумов-

лює зниження вартості робочої сили [63]. Характеризуючи лише зовнішню сторону прибутку, вчені-економісти створили концепцію, на основі якої розвивалися подальші дослідження прибутку.

Соціально-економічна сутність прибутку була визначена К. Марксом. Він інтерпретував цю категорію як перетворену форму додатної вартості доводячи, що її джерелом є та частина вартості, яка утворюється понад вартість використаної робочої сили і являє собою неоплачену працю, присвоєну капіталістами, а вже під час продажів товару втілена в ньому додаткова вартість реалізується як “надлишок грошей над їх витратами, що пішли на виготовлення товару, ... тобто як прибуток” Оскільки “прибуток є не що інше як своєрідна форма, яку приймають окремі частини додаткової вартості”, то економічну сутність прибутку можна розглядати у “розрізі джерел створення суспільного продукту: спожиті засоби, необхідна і додаткова праця” [47, с. 250].

Отже, перетворення додаткової вартості в прибуток прийнятна для будь-якої економічної формації. Але в умовах ринкової економіки неможливо обмежуватися обґрунтуванням лише одного джерела утворення прибутку.

Французькі вчені Ж.Б. Сейм і Ф. Бастіа прибуток розглядають як дохід від використання трьох факторів виробництва: капіталу та праці на виробництві і в управлінні, отже поділяють дохід на капітал та підприємницький дохід [48]. За іншими концепціями прибуток поєднується з корисністю [41].

На думку А.В. Сидоровича, додаткова вартість виникає не тому, що капіталіст платить за робочу силу нижче її вартості. Він платить її за вартістю. Додаткова вартість виникає тому, що при використанні робочої сили створюється нова вартість, яка перевищує вартість самої робочої сили [82].

Звичайно, джерелом утворення прибутку, як зазначалось є додаткова вартість. Однак це не означає, що прибуток і додаткова вартість повинні співпадати. Тут слід відзначити, що додаткова вартість буде дорівнювати величині прибутку лише тоді, коли ціна товару буде дорівнювати її вартості.

Сама природа прибутку пояснюється дією ряду факторів: часу, капіталу виробника, ціни на вироблений товар, а вона у свою чергу залежатиме від кон'юнктури ринку. Невідповідна кон'юнктура не дасть змоги через низьку ціну одержати всю втілену в товарі вартість додаткового продукту у вигляді прибутку [51]. У контексті нашого дослідження особливе зацікавлення викликає науково-теоретичний

розгляд категорійного апарату сутності поняття “прибуток” (табл. 5.1).
Таблиця 5.1

Наукові підходи до визначення суті поняття “прибуток”

Автор	Прибуток...
Бабо А.	...або його частина забезпечує економічне зростання і виступає основою інноваційного процесу. Адже часто прибуток, породжений нововведеннями, сам є необхідною умовою їх виникнення [12, с. 26]
Кадацький В.	...сумарно вимірює відношення результатів і затрат праці, визначає на цій основі ефективність виробничо-фінансової діяльності [37, с. 18]
Бланк І.	...представляє собою виражений в грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, який характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності [13, с. 48]
Бакка Б.	...є найбільш узагальнюючим показником господарської діяльності підприємства, ефективного використання закріплених за ним засобів [5, с. 26]
Сміт А.	...представляє собою наполовину чистий відсоток на капітал, а решта – плата за управління і ризик [81, с. 16]
Носова С.	...може перетворюватися в монопольний прибуток, який базується на конкурентних цінах і на нерациональному розподіленні ресурсів, прибуток діє як стимул для нововведення і інвестицій [60, с. 32]
Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С.	...визначає зростання потенційних можливостей підприємства, підвищує ступінь його ділової активності [95, с. 24]

Розглянуті теоретичні підходи до вияснення сутності прибутку підкреслюють складність і багатогранність цієї економічної категорії.

Аналіз більшості літературних джерел дає змогу констатувати, що погляди вчених щодо природи походження прибутку суттєво різняться між собою, але в той же час мають і спільні засади.

За економічною природою прибуток є перетвореною формою чистого доходу. Чистий дохід – виражений у вартісній формі додатковий продукт. Джерелом чистого доходу є додаткова та певною мірою необхідна праця. Оскільки чистий дохід є категорією розподілу, то його можна також визначити як реалізований надлишок вартості товару понад виробничі затрати. Внаслідок відхилення ціни продукції від її вартості чистий дохід кількісно не збігається з вартістю додаткового продукту. Відокремленість витрат виробника, як собівартості, зумовлює відокремленість доходу, який набуває

форми прибутку.

Сучасні уявлення про прибуток подаються як синтез “конкретної та абстрактної корисності і конкретної та абстрактної праці” [16]. Прибуток є важливою категорією ринкової економіки і узагальнюючим показником, що характеризує кінцевий результат господарської діяльності підприємства. Він виступає критерієм обґрунтованого розміщення ресурсів, визначає ефективність виробничої діяльності та є одним з важливіших показників функціонування підприємства, оскільки забезпечує його самофінансування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Як економічний показник, прибуток дозволяє поєднувати економічні інтереси держави, підприємства його робітників і власників. Найбільш повно економічна сутність прибутку підприємства проявляється через виконання конкретних функцій (рис. 5.10).

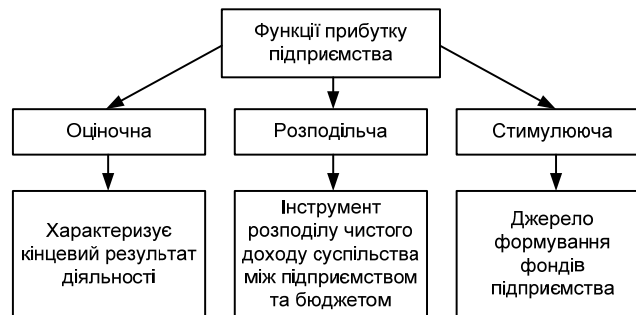


Рис. 5.10. Функції прибутку підприємства

Прибуток підприємства використовується як показник, що характеризує ефект його господарської діяльності. А використання оціночної функції повною мірою можливе тільки в сучасних умовах господарювання, тобто в умовах ринкової економіки, яка передбачає свободу встановлення цін, вибору постачальників сировини та покупців. Окрім того, прибуток є показником, що відображає ефективність виробництва і продажу виробленої продукції, від якого залежить конкурентоспроможність підприємства, його фінансова стійкість, та є фактором підвищення матеріальної зацікавленості працівників.

Об’єктом економічних інтересів держави є частина прибутку, яка виплачується у вигляді податків та обов’язкових платежів.

Економічний інтерес підприємства як товаровиробника зна-

ходить своє узагальнення в обсязі прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства та використовується для вирішення виробничих і соціальних завдань його розвитку. Робітників підприємства розмір прибутку цікавить, оскільки їх економічний інтерес пов'язаний з матеріальним заохоченням та соціальними виплатами. Власник підприємства, в першу чергу, зацікавлений розміром фонду виплати дивідендів. Адже його економічний інтерес – це частина прибутку, яка пов'язана з виробничим розвитком. Отже, прибуток, як позитивний результат виробничої та фінансової діяльності підприємства, свідчить про ефективність застосування важелів управління фінансовими ресурсами й організацією виробництва. Прибуток є якісним показником, оскільки в його розмірі відображається зміна обсягів виробництва та продажів продукції, доходів підприємства, рівня використання ресурсів, величини витрат на збут. В наукових працях, присвячених проблемам визначення та формування прибутку підприємства, вчені виділяють та розрізняють різні види прибутку.

Економісти виділяють три основних види прибутку промислових підприємств: бухгалтерський – частина доходів фірми, яка залишається від загальної виручки після відшкодування зовнішніх витрат, зокрема плати за ресурси постачальників [62, 64, 65, 69].

Таке трактування включає тільки явні витрати та ігнорує тимчасові (скриті) витрати. Економічний (чистий) – прибуток, що залишається після віднімання із загального доходу фірми всіх витрат (зовнішніх і внутрішніх, включаючи в останні нормальний прибуток підприємця); балансовий – це різниця між виручкою від реалізації продукції та сумою матеріальних затрат, амортизації та заробітної плати. Інколи балансовий прибуток називають загальним прибутком, оскільки він є джерелом розподілу та використання коштів підприємства.

Використовуючи різні види прибутку, розраховують показники, які дозволяють аналізувати ділову активність підприємства, яка призводить до зростання прибутку. Залежно від цілей аналізу визначають коефіцієнт рентабельності реалізації продукції, доходність власного капіталу, рентабельність виробництва продукції та інші показники. В економічній теорії і практиці прибуток, який отримує підприємство визначається його діяльністю і в процесі управління ним використовують такі його класифікації:

1. Залежно від виду діяльності, виділяють: прибуток від звичайної діяльності, який включає прибуток від операційної діяльності та прибуток від надзвичайної діяльності.

2. Від порядку визначення розрізняють: прибуток до оподат-

кування, який характеризує кінцевий результат всіх видів діяльності підприємства; чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податку на додану вартість.

3. Залежно від мети визначення прибуток поділяють на бухгалтерський та економічний. При визначенні економічного і бухгалтерського прибутку ключовими елементами є доходи та витрати. Якщо розглянути витрати на мікрорівні, то вони поділяються на зовнішні (явні) і внутрішні (неявні). Різниця між загальним доходом і загальними витратами підприємства, включаючи як явні так і неявні, утворює економічний прибуток. Тоді різниця між загальними доходами і явними витратами – бухгалтерський прибуток. Відмінність між бухгалтерським та економічним прибутком виявив І. Фішер (1867–1947 рр.). Він порівнював капітал, який утворює прибуток, із садом, що приносить врожай. Із бухгалтерської точки зору сад коштує стільки, скільки за нього заплатили, із економічної – стільки, скільки коштує його урожай. Отже, для Фішера прибуток породжується капіталом, але не залежить від вартості майна, а навпаки, оцінка капіталу прямо залежить від величини доходів підприємства, або капітал – це актив, здатний приносити прибуток. Ідея Фішера отримала розвиток в працях нобелівського лауреата Дж. Хікса (1904–1989 рр.). Він доводив, прибуток – це те, що людина рахує прибутковістю, в що вона вірить. Це дуже сміливе твердження, але воно не призвело до виправдань анархії визначення прибутку [96, с. 397–398].

4. За розмірами прибуток підприємства характеризується як мінімальний, цільовий або максимальний.

Зазначені види прибутку пов'язані з визначенням обсягів продажів продукції, досягнення яких обумовлює знаходження підприємства в зоні збитковості, беззбитковості чи прибутковості. Під мінімальним розуміється прибуток, який після сплати податків забезпечує підприємству мінімальну рентабельність на вкладений капітал, дорівнює середньому відсотку процентної ставки банків по депозитах, що склався за досліджуваний період часу.

Це обумовлюється тим, що власник підприємства не зацікавлений інвестувати кошти в його функціонування, якщо чистий прибуток за результатами діяльності менший за суми процентів, які б він міг отримати від зберігання своїх грошових коштів у банку чи придбання на них цінних паперів інших підприємств. Нормальний прибуток відповідає середній нормі прибутку на капітал. Під цільовим прибутком розуміється сума прибутку, яка залишається після сплати податків і відповідає потребам підприємства в його

виробничому та соціальному розвитку.

Поняття “максимальний прибуток” пов’язане з реалізацією мети поведінки підприємства на ринку. Підприємство, яке намагається максимізувати прибуток, що має отримати, мусить, з одного боку визначити доцільність нарощування обсягів виробництва, а з іншого – розрахувати величину продажів продукції, яка дозволить отримати максимальний розмір прибутку. Тобто, він має місце тоді, коли граничний дохід дорівнює граничним витратам.

Кожний із розглянутих видів прибутку формується із різних елементів, що є основною та достатньо суттєвою відмінністю у визначенні та формуванні прибутку. Загальним в дослідженні науковцями поняття сутності прибутку є те, що вони розглядають його як “щось” у складі виручки від продажів продукції.

Отож, більша частина прибутку підприємства формується від реалізації виробленої продукції, а джерелом утворення прибутку, є виручка від її продажів. Однак, на відміну від виручки, надходження якої на поточний рахунок фіксується регулярно, обсяг отриманого прибутку визначається тільки за певний період. Реально формування прибутку на підприємстві відбувається по мірі реалізації продукції.

Прибуток від реалізації продукції безпосередньо залежить від основних показників: обсягу реалізації продукції та її собівартості.

Собівартість продукції – це виражені в грошовій формі затрати підприємства на її виробництво. Підприємство може суттєво впливати на формування виробничої собівартості реалізованої продукції. Однак, відомо, що:

- склад витрат, які можна відносити на собівартість, регламентований чинним законодавством України;

- у складі витрат, що включаються в собівартість продукції, розмір деяких з них також регулюється державою через визначення нормативів відрахувань, зокрема: відрахування на соціальні заходи (державне пенсійне страхування, соціальне страхування); у разі застосування податкових норм і методів нарахування амортизації; інші витрати (податки на землю, транспортні засоби).

Вплив підприємства на зазначені елементи витрат є обмеженими. Однак, він можливий через належне управління показниками, до яких застосовуються встановлені нормативи відрахування: витрати на оплату праці, вартість основних виробничих фондів підприємства, їх структура та визначений підприємством строк ко-

рисної експлуатації.

У Законі України “Про оподаткування прибутку підприємств” від 22.05.1997 р., змінах та доповненнях до нього не згадується категорія “собівартість”, тому що розрахунок оподаткованого прибутку здійснюється на підставі валового доходу та валових витрат [77]. Однак, не варто з цього робити висновок про ліквідацію собівартості як показника діяльності підприємства, оскільки без обчислення собівартості продукції неможливо визначити прибуток. Слід зазначити, що нині підприємства всіх форм власності здобули більшу самостійність у прийнятті рішень з формування собівартості.

Формування собівартості реалізованої продукції показано на рис. 5.11.

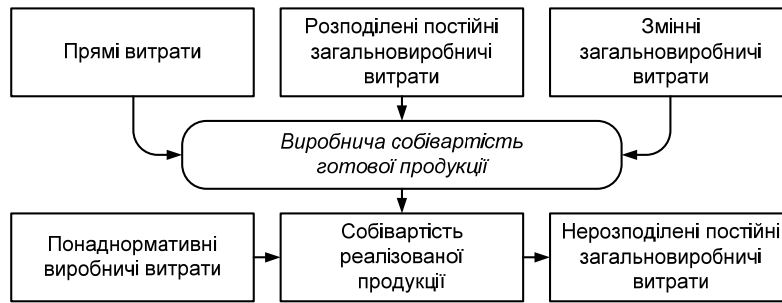


Рис. 5.11. Складові собівартості реалізованої продукції

Економічна сутність показника полягає в тому, що він відображає всі прямі та змінні витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції. Як було зазначено, витрати впливають на формування собівартості продукції і рентабельність виробництва. У зв'язку з цим, необхідне чітке уявлення, які саме витрати включаються у виробничу собівартість реалізованої продукції (рис. 5.12).

Необхідно звернути увагу на те, що деякі витрати, зокрема: адміністративні, уцінка запасів готової продукції, нестача товарно-матеріальних цінностей раніше включались в собівартість реалізованої продукції, а витрати на збут – в повну собівартість реалізованої продукції.

На сьогодні, у зв'язку зі зміною моменту визнання виручки від реалізації та відповідно чистого доходу від реалізації, як уже зазначалось, змінилась методологія визначення прибутку від реалі-

зації продукції. При визначенні прибутку порівнюється з доходом тільки виробнича собівартість реалізованої продукції. А для визначення прибутку від операційної діяльності до прибутку від реалізації додаються інші операційні доходи та віднімаються інші операційні, адміністративні витрати та витрати на збут.



Рис. 5.12. Схема формування собівартості реалізованої продукції

Окрім того, фактична собівартість реалізованої продукції складається із витрат, які відносяться до виробничих, але фактично є понаднормативними і відносяться не до собівартості виробництва, а до собівартості реалізованої продукції.

Таке обчислення собівартості є правильним для тих виробничих підприємств, які оцінюють її за методом нормативних витрат.

Собівартість реалізованої продукції складається із виробничої собівартості, яка була реалізована протягом звітного періоду, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та понаднор-

мативних виробничих витрат і визначається за формулою:

$$СПП = ВСП_{зн} + НЗВ + ПБВ, \quad (5.1)$$

де $СПП$ – собівартість реалізованої продукції; $ВСП_{зн}$ – виробнича собівартість продукції за звітний період; $НЗВ$ – нерозподілені постійні загальновиробничі витрати; $ПБВ$ – понаднормативні виробничі витрати.

У ринкових умовах господарювання задачею калькулювання є не тільки розрахунок фактичної виробничої собівартості реалізованої продукції, але ще й надання можливості спрогнозувати найбільш допустиму собівартість, яка принесе, при даних умовах діяльності, найбільший прибуток.

На сучасному етапі головне завдання економічних досліджень, як видно із потреб практики, полягає у виявленні факторів, які позитивно або негативно впливають на процес формування прибутку з метою їх подальшого використання в діяльності підприємства.

Необхідно звернути увагу на те, що зміна обсягів виробництва, залишків нереалізованої продукції справляють вплив не тільки на обсяг реалізації, але й на собівартість продукції, оскільки змінюються умовно-постійні витрати виробництва.

Зміна обсягу реалізації продукції може впливати на прибуток як позитивно, так і негативно. Збільшення обсягу продажів рентабельної продукції, собівартість реалізованої продукції підприємств сприяє збільшенню прибутку і навпаки, якщо продукція є збитковою, то при збільшенні її обсягу реалізації відбувається зменшення прибутку.

На прибуток від реалізації готової продукції має вплив її номенклатура та асортимент. Зазначений фактор тісно пов'язаний з маркетинговими дослідженнями ринків збуту продукції підприємства. Кінцевою метою маркетингових досліджень з освоєння нових видів продукції та ринків збуту є визначення рентабельності нової продукції та прийняття рішення про доцільність її впровадження у виробництво.

Опираючись на результати маркетингових досліджень, адміністрація підприємства розробляє оптимальні техніко-економічні показники нових видів продукції та здійснює багатоваріантні розрахунки ефективності її виробництва та збуту.

Освоєння нових видів продукції дозволяє підприємству розширяти коло споживачів і ринків збуту продукції, що призводить до збільшення виручки від реалізації, а відповідно до збіль-

шення прибутку від реалізації.

Собівартість продукції та прибуток перебувають в оберненій залежності: зниження собівартості сприяє зростанню суми прибутку, і навпаки.

Істотно впливає на обсяг реалізації, а також і на прибуток від реалізації розмір прибутку, що включається в ціну виробів та ціна на сировину, матеріали, електроенергію. Зміна цін прямо пропорційно впливає на формування прибутку.

За роботою [77] відносно питань визначення ціни та рентабельності промисловим підприємствам тимчасово можна керуватися таким положенням – ціна реалізації продукції включає виробничу собівартість, визнані адміністративні витрати, витрати на збут і прибуток, податок на додану вартість:

$$Ц = B_c + B_a + B_z + П + ПДВ, \quad (5.2)$$

де $Ц$ – ціна; B_c – виробнича собівартість продукції; B_a – визнані адміністративні витрати; B_z – витрати на збут продукції; $П$ – сума прибутку; $ПДВ$ – сума податку на додану вартість.

Також доречно в цю формулу включити показники: постійних нерозподілених загальновиробничих витрат $НЗВ$, екологічності продукції $ЕВ$ та інших операційних витрат B_i . Тоді вона набуде такого вигляду:

$$Ц = B_c + B_a + B_z + B_i + НЗВ + ЕВ + П + ПДВ. \quad (5.3)$$

На ціну продукції впливає якість, асортимент і маркетингові дослідження, які здійснює підприємство, а також кон'юнктура ринку (попит і пропозиція продукції).

Якщо підприємство правильно оцінить ситуацію на ринку та вибере маркетингові методи, що допоможуть максимально збільшити обсяг реалізації продукції, то це призведе до збільшення доходу від реалізації, а відповідно і прибутку.

Не варто забувати, що на асортимент продукції та її якість впливає рівень організації та технології виробництва.

Розробка структури ціни грає важливу роль в механізмі ціноутворення. Структура ціни дозволяє судити про реальні економічні результати діяльності підприємства, конкурентоспроможності його продукції на ринку та джерелах прибутку.

Окрім операційної діяльності підприємство здійснює також і

фінансову. Алгебраїчна сума прибутку від операційної діяльності, фінансових та інших доходів, фінансових і інших витрат характеризує прибуток від звичайної діяльності підприємства.

За абсолютною сумою не можна судити про ступінь прибутковості підприємства. Отож, для визначення ефективності зроблених витрат необхідно використовувати відносний показник – рівень рентабельності. Рентабельність доцільно розглядати з двох позицій – як об'єктивну економічну категорію і як якісний показник.

Як об'єктивна економічна категорія рентабельність характеризує прибутковість, фінансовий результат діяльності підприємства і має кілька визначень, але в будь-якому випадку означає відсоткове відношення суми отриманого прибутку по одному із показників: обсягу продажів, виробничій собівартості реалізованої продукції, середній вартості основних і оборотних активів, фонду оплати праці тощо. Значущість рівня рентабельності в умовах ринкових відносин визначається інтересом до нього не тільки менеджерів підприємства, але й держави, контрагентів, кредиторів.

У світовій практиці досить широко використовується система показників рентабельності для оцінювання ефективності роботи підприємства. Рентабельність кожного об'єкта виробництва продукції визначається за формулою [32, с. 162]:

$$P = \frac{\Pi}{B_c + B_a + B_z} \cdot 100 \% . \quad (5.4)$$

Із врахуванням пропозиції (5.3) формула (5.4) набуде вигляду:

$$P = \frac{\Pi}{B_c + B_a + B_z + B_i + EB + HЗВ} \cdot 100 \% . \quad (5.5)$$

Однак, на наш погляд, навіть таке визначення показника рентабельності продукції, може не задовольняти власників підприємств в сучасних умовах господарювання. Тому підприємства, залежно від виду діяльності, а також залежно від потреб, можуть визначати рентабельність за іншими показниками:

- рентабельність реалізованої продукції, як відношення прибутку від реалізації до її собівартості;
- рентабельність операційної діяльності, як відношення прибутку від операційної діяльності до суми операційних витрат;
- рентабельність як відношення прибутку до вартості основ-

них та оборотних засобів;

– рентабельність видів продукції, як відношення прибутку від реалізації окремого виду продукції до собівартості її реалізації, яку можна визначити згідно з п. 11 П(С)БО 16 “Витрати” або за “повною” собівартістю, тобто з врахуванням адміністративних, збутових та інших операційних витрат тощо.

Розглянуті показники рентабельності можна розраховувати за чистим прибутком, що дозволить виявити вплив на рентабельність податкових та інших обов’язкових платежів, котрі сплачуються із прибутку підприємства. Розрахунки показників рентабельності за прибутком від основної діяльності допоможуть оцінити окремо ефективність виробничої та невиробничої діяльності, що важливо для обґрунтування напрямів інвестиційної діяльності підприємства.

Таким чином, стратегія управління підприємством пов’язана з визначенням головної мети його функціонування – прибутковістю, яка синтезує всі сторони господарської діяльності, складає основу його економічного розвитку, мотивує вдосконалення виробництва та впливає на рівень використання ресурсів у процесі виробництва продукції легкої промисловості.

Література

1. Амстронг Г. Маркетинг. Загальний курс / Ф. Котлер. – М. : Экономика, 2001. – 685 с.
2. Арман Д. Академия рынка. Маркетинг / Д. Арман, Б. Фернан. – М. : Экономика, 1993. – 572 с.
3. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель. – М. : Экономика, 1999. – 326 с.
4. Бабо А. Прибыль / А. Бабо ; пер. с фр. Е. П. Островской. – М. : Прогресс и Универс, 1993. – 176 с.
5. Бакка Б. Рыночная экономика (книга пятая). Стратегия маркетинга / Б. Бакка. – М. : Внешторгиздат, 1992. – 216 с.
6. Бартенев С. А. Экономические теории и школы (история и современность) / С. А. Бартенев. – М. : БЕК, 1996. – 352 с.
7. Башнянин Т.І. Політична економія ; Загальна економічна теорія (ч. 1); Спеціальна економічна теорія (ч. 2) : підручник / Т. І. Башнянин, П. Ю. Лазур, В. С. Медведєв. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 527 с.
8. Бедулин Ю. Н. Технологии эффективных продаж рекламы в газеты / Ю. Н. Бедулин. – СПб. : Питер. – 2001. – 400 с.
9. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход /

- Г. С. Беккер – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
10. Белявцев М. І. Інфраструктура товарного ринку / М. І. Белявцев – К. : Юніком, 2005.–216 с.
11. Бертоградов В. А. Управление продажами / В. А. Бертоградов. – М. : Олма Пресс, 2003. – 126 с.
12. Берстайн Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация / Л. А. Берстайн ; гл. ред. сер. Я. В. Соколов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 624 с.
13. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1998. – 544 с.
14. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг ; пер с англ., 4-е изд. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 720 с.
15. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов / В. И. Бовыкин. – М. : Экономика, 1997. – 243 с.
16. Вертоградов В. Управление продажами / В. Вертоградов. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004.–236 с.
17. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія / А. М. Виноградська. – К. : Наука, 2004. – 365 с.
18. Вовчак А. В. Маркетинговый менеджмент / А. В. Вовчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 376 с.
19. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2004. – 712 с.
20. Герасименко В. В. Ценовая политика фирмы: европейский опыт. Модели и методы. Варианты и тесты / В. В. Герасименко. – М. : Финстатинформ, 1995. – 192 с.
21. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища школа 1994. – 328 с.
22. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища школа, 1997. – 269 с.
23. Герчикова И. Н. Маркетинг / И. Н. Герчикова. – М. : Изд. Школы международного бизнеса МГИМО, 1990. – 158 с.
24. Годин А. М. Маркетинг / А. М. Годин. – М. : Дашков и К°, 2000. – 212 с.
25. Голубков Е. П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. – 2-е изд. – М. : Финпресс, 1999.– 656 с.
26. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления / В. В. Гончаров. – в 2-х т. – М. : МНИИПУ, 1997.
27. Горчакова І. А. Модель оптимального набору постачальни-

- ків з урахуванням системи знижок / І. А. Горчакова, О. Є. Москаленко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2006. – № 5. – С. 120–124.
28. Грищенко І. М. Маркетингова основа комерційного посередництва / І. М. Грищенко. – К. : Грамота, 2006. – 304 с.
29. Данько Т. П. Управление маркетингом (методологический аспект) / Т. П. Данько. – М. : Прогресс, 1997. – 280 с.
30. Долан Э. Дж. Рынок: микроэкономическая модель / Э. Дж. Долан, Д. П. Мендсей ; пер. с англ. В. Лукашевича и др. ; под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича. – СПб., 1992. – 496 с.
31. Долинская И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / И. А. Долинская. – М. : Экономика, 1991. – 524 с.
32. Друкер П. Ф. Управление нацеленное на результаты / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1992. – 192 с.
33. Жданов С. А. Экономические модели и методы в управлении / С. А. Жданов. – М. : Дело и сервис, 2001. – 176 с.
34. Завьялов П. С. Формула успеха: Маркетинг / П. С. Завьялов, Д. Е. Демидов. – Международные отношения, 1998. – 304 с.
35. Ігнат'єва І. А. Оцінювання впливу стратегічного вибору на ефективність діяльності промислових підприємств / І. А. Ігнат'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 12 (154). – С. 136–142.
36. Иохин В. Я. Экономическая теория: введение в рынок и макроэкономический анализ / В. Я. Иохин. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
37. Кадацкий В. П. Прибыль / В. П. Кадацкий. – Х. : Кундуз, 1999. – 150 с.
38. Кальченко А. Г. Логістика / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 1997. – 228 с.
39. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 1999. – 124 с.
40. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – К. ; М. ; СПб., 1998. – 459 с.
41. Кузнецова Л. Концепция эволюции прибыли: от прошлого к настоящему / Л. Кузнецова // Бухгалтерский учет. – 1992. – № 12. – С. 14–18.
42. Лайко П. А. Фінанси АПК : навч. посібник / П. А. Лайко, Ю. І. Ляшенко. – К. : ДІА, 2000. – 225 с.
43. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен ; пер. с фр. – СПб. : Наука, 1996. – 489 с.
44. Лук'янець Т. Маркетингова політика комунікацій / Т. Лук'янець. – К. : КНЕУ, 1998. – 416 с.
45. Макконелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и поли-

- тика / К. Р. Макконелл ; пер. с англ. – М. : Экономика, 2005. – 972 с.
46. Маркетинг / У. Руделиус и др. – М. : ДеНово, 2001. – 706 с.
47. Маркс К. Капитал / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Соч. – 2-е изд. – Т. 23–25, Ч. II. Капитал. К анализу процесса производства. – М. : Госполитиздат, 1986. – 421 с.
48. Маршалл А. Принципы экономической науки : в 3 т. / А. Маршалл ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1993. – Т. 1. – С. 58.
49. Метьюс М. Р. Теория бухгалтерского учета : учебник / М. Р. Метьюс, М. Х. Б. Перера ; пер. с англ. ; под ред. Я. В. Соколова, И. А. Смирновой. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 66 с.
50. Менгер К. Основы политической экономии. – Австрийська школа політичної економії / К. Менгер, Е. Бем-Баверк, Ф. Візер. – М. : 1992. – 184 с.
51. Мизюк В. В. Учет реализации продукции, работ, услуг. Учет финансовых результатов / В. В. Мизюк // Вестник бухгалтера и аудитора Украины. – 2000. – № 15. – С. 4–42.
52. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : Экономика, 1999. – 279 с.
53. Мороз Л. А. Маркетинг : підручник / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай ; за ред. Л. А. Мороз – 2-е вид. – Л. : Интеллект-Захід, 2002. – 244 с.
54. Мочерний С. В. Основы экономической теории / С. В. Мочерний. – Т. : Тарнекс, 1993. – 686 с.
55. Нападовская Л. В. Формирование себестоимости и определение цены продукции / Л. В. Нападовская // Экономика Украины, 1998. – № 6. – С. 82.
56. Нидлз Б. Принципы бухгалтерского учета / Б. Нидлз, Х. Андерсон, Д. Колдуэл ; под ред. Я. Соколова. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 446 с.
57. Нижник В. М. Затрати і результати праці в транзитивній економіці (проблеми теорії та практики) / В. М. Нижник. – Хмельницький : Поділля, 2000. – 359 с.
58. Нижник В. М. Оцінка процесів формування і використання фінансових ресурсів машинобудівних підприємств за кінцевими результатами / В. М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький : ХНУ, 2007. – № 5, Т. 2. – С. 17–21.
59. Нижник В. М. Факторно-критеріальна оцінка витрат і результатів діяльності підприємств за умов ринку / В. М. Нижник // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д. : Вид-во ДНУ, – 2002. – № 126. – С. 22–27.
60. Носова С. С. Экономическая теория / С. С. Носова. – М. :

ВЛАДОС, 1999. – 520 с.

61. Орлов О. Нетрадиційний метод розподілу накладних витрат / О. Орлов, Є. Рясних, Є. Рудніченко // Економіст. – 2005. – № 12. – С. 69–73.

62. Основы економічної теорії / за ред. С. В. Мочерного. – К. : Академія, 1997. – 464 с.

63. Основы економічної теорії / за ред. Ю. В. Ніколенка. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : Либідь, 1998. – 272 с.

64. Основы экономической теории / С. В. Мочерный и др. ; под. ред. С. В. Мочерного. – К. : Знание, КОО, 2000. – 607 с.

65. Осовська Г. В. Економічний словник / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський. – К. : Кондор, 2007. – 358 с.

66. Павленко А. Ф. Планирование развития снабженческо-сбытовой деятельности организаций / А. Ф. Павленко. – К. : Высшая школа, 1989. – 298 с.

67. Павленко А. Ф. Маркетинг / А. Ф. Павленко, А. В. Вочак. – К. : КНЕУ, 1999. – 84 с.

68. Панкратьева Н. Система статистических показателей сферы услуг как сектора экономики / Н. Панкратьева // Вопросы статистики. – 1998. – № 4. – С. 16–21.

69. Паркинсон С. Н. Закон и доходы / С. Н. Паркинсон. – М. : Интерконтакт, 1992. – 100 с.

70. Пархоменко В. Себестоимость и финансовый результат в налоговом законодательстве / В. Пархоменко // Бухгалтерский учет и аудит. – 1998. – № 5. – С. 23–27.

71. Пезенети А. Очерки политэкономии капитализма / А. Пезенети. – М. : Прогресс, 1996.

72. Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы / Е. П. Пешкова. – М. : Экономика, 1997. – 336 с.

73. Пилипенко С. Формирование механизма обеспечения устойчивого развития предприятия / С. Пилипенко, А. Пилипенко // Вісник ХДЕУ. – 2000. – № 4 (16). – С. 51–53.

74. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.

75. Примак Т. А. Основы маркетинга : конспект лекцій / Т. А. Примак. – К. : МАУП, 2000. – 72 с.

76. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності / Закон України від 11.09.2003 р., № 1160–IV (в ред. від 11.09.2003 р.).

77. Про оподаткування прибутку підприємств / Закон України

від 22.05.1997 р., № 283/97–ВР.

78. Про податок на додану вартість / Закон України від 3.04.1997 р., № 168/97–ВР.

79. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту / Є. Г. Рясних. – К. : Скарби, 2004. – 300 с.

80. Рузавин Г. И. Основы рыночной экономики / Г. И. Рузавин. – М. : Банки и биржи, 1996. – 423 с.

81. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Соцекиз, 1962. – 684 с.

82. Соколин М. П. Оперативное управление производством и поставками / М. П. Соколин. – К. : Наукова думка, 1991. – 78 с.

83. Соколов Я. В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней / Я. В. Соколов. – М. : Аудит. ЮНИТИ, 1996. – 638 с.

84. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров и др. – 4-е изд. – М. : Сов. энциклопедия, 1987. – 1600 с.

85. Ткаченко Е. М. Реализация: бухгалтерский учет и налогообложение / Е. М. Ткаченко. – М. : Экспертное бюро М, 1997. – 208 с.

86. Український Радянський Енциклопедичний словник : в 3 т. / редкол. А. В. Кудрицький (від. ред.) та ін. – 2-ге вид. – К. : Голов. ред. УРЕ, 1987. Т. 2. – 736 с.

87. Україна: стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки / за ред. О. С. Власюка. – К., 2005. – 608 с.

88. Управление по результатам / пер. с фин. ; под ред. Я. А. Леймана. – М. : ИнЛит, 1993. – 243 с.

89. Фінанси підприємств / кер. кол. авт. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін. – 5-те вид., перероб. та допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 546 с.

90. Фінансова звітність за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. – К. : Лібра, 1999. – 336 с.

91. Хелферт Э. Техника финансового анализа / Э. Хелферт. – М. : Дело, 1996. – 426 с.

92. Хикс Дж. Р. Стоимость и капитал: / Дж. Р. Хикс ; пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. сл. Р. М. Энтова. – М. : Прогресс, 1993. – 488 с.

93. Цивільний кодекс України. – К. : Бізнес, 2001. – 440 с.

94. Шандезон Ж. Методы продажи / Ж. Шандезон, А. Лансестер ; пер. с фр. ; под общ. ред. В. С. Загашвили. – М. : Прогресс, 1993. – 160 с.

95. Шеремет А. Д. Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 142 с.

96. Экономическая теория / Н. И. Базылев и др. ; под ред. Н. И. Базылева, С. П. Гурко. – Мн. : Экоперспектива, 1997. – 368 с.

97. Яковичина Н. А. Методологічні аспекти обліку продаж в

умовах звичайної діяльності підприємств / Н. А. Яковишина. – В кн. Економіка: проблеми теорії і практики. – Д. : ДНУ, 2001. – С. 42–47.

98. Яновский А. Искусство активной продажи продукции / А. Яновский // Маркетинг. – 1998. – № 4. – С. 31–46.

99. Adam I. H. Longman Concise Dictionary of Business English / I. H. Adam. – Verc Press. – 1996. – 404 p.

100. Doyle Peter Managing the marketing mix / The marketing book, London: Butter – Worth – Heyman, 1992. – P. 273–283.



6.1. Генезис категорії "якість" на промислових підприємствах

В усі часи люди прагнули забезпечити високу якість, особливо в тих випадках, коли було потрібно гарантувати безпеку використання продукції, збереження здоров'я людини, довкілля [52, с. 9]. Якість продукції є матеріальною основою задоволення як виробничих, так і особистих потреб людей, і цим визначається її унікальна суспільна, економічна і соціальна значущість. Чим вищою є якість продукції, тим більшим багатством володіє суспільство і тим більші матеріальні можливості воно має в своєму розпорядженні для подальшого прогресу. Якість створюється на всіх стадіях виробництва. Неможливо вважати продукцію цілком якісною, якщо вона, відповідаючи всім технічним вимогам, у той же час не потрібна споживачам. Стадії закупівлі, найму персоналу, виробництва, зберігання та доставки також ґрунтуються на вимогах до якості.

За умов глобалізації ринку проблема якості стає актуальною для всіх країн, галузей, підприємств та організацій. Ефективність управління на всіх рівнях полягає у забезпеченні належної якості продукції, оскільки лише продукція високої якості може бути конкурентоспроможною.

Поняття якість у широкому розумінні є універсальною філософською категорією, яка охоплює як явища зовнішнього світу, так і свідомість людини. Категорія "якість" була вперше проаналі-

зована давньогрецьким філософом Аристотелем у III ст. до н.е. [7]. Аристотель вказував на мінливість якості як зміну стану речей, їх здатність перетворюватись у свою протилежність (справне – пошкоджене, корисне – шкідливе, солодке – гірке, біле – чорне) [52, с. 13]. Німецький філософ Гегель у XIX ст. н.е. [15] розглядав якість як філософську категорію, вбачаючи в ній початковий щабель пізнання мов і становлення світу. В Енциклопедії філософських наук він писав: “якість в першу чергу є тотожною буттю визначеність, так річ перестає бути тим, чим вона є, якщо втрачає свою якість...” [15].

А. Фейгенбаум вважає, що якість “заснована на взаємодії споживача з товаром і вимірюється відповідністю до задоволення його вимог. Вимоги можуть бути вираженими явно або неявно, можуть бути усвідомленими або неусвідомленими, об’єктивними або суб’єктивними. Уявлення про якість постійно змінюється і не стоїть на місці на конкурентному ринку” [47, с. 9].

Впродовж всього розвитку науки не припинялися спроби знайти досконале визначення поняття “якості”, але всі вони зводилися до розуміння якості як спільності, визначеності, цілісності всіх існуючих ознак предмета, що відрізняють його від інших, через те, що властивостей будь-яких предметів є безліч і всі вони є різноманітними.

Якість у XXI ст. набуває іншого значення, про що свідчать світові тенденції. Підготовлений компанією “General Systems” звіт про дослідження покупок на прикладі США й міжнародних ринків показує, що покупці зробили “якість” головним стандартом, який ще десять років тому посідав четверту чи п’яту сходинку, за десятибальною шкалою, поступаючись ціні та іншим показникам. Істотним є те, що покупці більше не ідентифікують поняття “якості” з функцією, габаритами, характеристиками продукту. Замість цього вони інтегрують якість із вартістю, тобто сприймають якість інтегрально як цінність. Вони розглядають і сприймають якість як фундаментальну характеристику, що вимірюється їхнім особистим сприйняттям продукту або послуги, а також організації, мережі доставки й обслуговування. Ця купівельна характеристика виражається в цілком прозорих визначеннях і вимогах, що оцінюється покупцем у процесі продажу, і будується на принципі, що цінність якості визначається покупцем.

Ще однією зі сторін поняття “якість” є та, коли представляється якість конкретного об’єкта та перераховуються всі значення показників, що характеризують його властивості. Такий підхід до

якості відповідає визначенню, наведеному в стандартах серії ISO: “Якість – сукупність характеристик об’єкта, що належать до його здатності задовольняти встановлені й передбачувані потреби” [38, с. 21].

Таким чином, якість знаходиться у центрі уваги ринку, вимог споживачів, факторів стабільного економічного розвитку. Тому не враховувати ці тенденції для України означає зневажати допомогою, підказками світу, означає не бути зацікавленими у виході й закріпленні на світовому ринку.

Існує багато визначень поняття “якість” продукції, серед яких найточніше воно сформульоване Європейською організацією з контролю якості: “Продукція вважається хорошої якості, якщо при мінімальних витратах впродовж усього її життєвого циклу вона максимально сприяє здоров’ю і щастю людей, які залучені до її проектування і відновлення (повторного використання) за умови мінімальних витрат енергії та інших ресурсів і при допустимій (прийнятній) дії на довкілля і суспільство” [48, с. 15]. Якість продукції перебуває у постійному русі і являє собою хронічно нестійкий об’єкт. Це об’єктивна реальність, з якою доводиться мати справу.

Аналізуючи питання сутності якості та якості продукції ми звернулися до думок найбільш впливових фахівців у цій області, які у XX ст. зробили значний внесок у розвиток методології менеджменту якості (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Трактування вченими категорії “якість” та “якість продукції”

Автор, джерело	Трактування поняття “якість”
1	2
Аристотель (III ст. до н.е.) [4]	Розходження між оцінюванням предметів; диференціація за ознакою “гарний-поганий”
Гегель (XIX ст.) [12]	“Якість є, перш за все, тотожною з буттям визначеність, щось перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість”
Китайська версія [11]	Ієрогліф, що позначає якість, складається з двох елементів – “рівновага” і “гроші” (якість = рівновага + гроші), отже, якість тотожна поняттю “висококласний”, “дорогий”
Шухарт В. (1931 р.) [40]	“Існують два аспекти якості. Один пов’язаний з твердженням про якість речей як про об’єктивну реальність, що не залежить від існування людини. Інший аспект – є те, що ми думаємо, відчуваємо про цю об’єктивну реальність”

Продовження таблиці 6.1

1	2
Демінг Е. (1950 р.) [9]	“Якість – задоволення потреб споживачів не лише для відповідності його очікуванням, але й для передбачення їх у майбутньому”
Ісікава К. (1950 р.) [29]	“У вузькому розумінні якість означає якість продукції. В широкому – зміст якості полягає у якості робіт, послуг, інформації, якості процесу, підрозділу, якості співробітників, включаючи робітників, інженерів, менеджерів і виконавчу дирекцію, якості системи цілей...”
Фейгенбаум А. (1951 р.) [26]	“Якість – це загальна сукупність характеристик продукції й послуг, що належать до маркетингу, розробки, виробництва й технічного обслуговування, за допомогою яких продукція й послуга при своєму використанні задовольняють очікування споживача”
Тагуті Г. (1951 р.) [27]	“Якість – це витрати суспільства, викликані отриманням продукції після того, як вона була поставлена, але не витрати, що включають причини, які є внутрішньо властивими самій продукції”
Кросбі Ф. (1979 р.) [30]	“Якість – це те, що задовольняє споживача”
Джуран Дж. (1979 р.) [28]	“Якість як придатність до застосування...” “Якість не з’являється випадково – її слід планувати...”
Пірсінг Р. [40]	“Якість є уявною характеристикою й твердженням, справедливості яких перевіряється не процесами мислення. А оскільки визначення є продуктом суворо точного мислення, якість не може бути визначеною”
Адлер Ю. (1998 р.) [5]	“Якість, якщо ми хочемо управляти нею – це відповідність вимогам”
Бадалов Л. [37]	“...Сукупність споживчих властивостей продукції, що визначають її відповідність заданій конкретній потребі за фіксованих умов споживання”
Фатхутдинов Р. [45]	“Якість – одна сторона товару, вартість для споживача – інша”
ГОСТ 15467–79. Міжнародний стандарт ISO 8402–86 [11]	“Якість – сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що додають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби. Якість продукції – сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення”
Генеральний секретар ЄОЯ Бертран де Норей (2000 р.) [11]	“Якість – це більше ніж сертифікація, стандарти виконання правил. Це – поняття про удосконалювання, про те, як зробити світ кращим і як впровадити удосконалення в життя”

Незважаючи на збіг у поглядах, вчені не винайшли єдиного підходу до трактування термінів “якість” та “якість продукції”. В цілому наведені погляди на “якість” можна розділити на дві групи:

– перша – виробництво такої продукції або надання таких послуг, характеристики яких задовольняють конкретним технічним вимогам, що мають кількісне значення;

– друга – якість продукції або послуг не залежить від будь-яких вимірjuвальних характеристик і визначається тим, наскільки задоволені очікування споживача відносно застосування або використання цієї продукції (послуги).

Якість – це авторитет підприємства, збільшення прибутку, зростання, тому робота з управління якістю підприємства є найважливішим видом діяльності для всього персоналу, від керівника до конкретного виконавця.

Сучасне визначення якості як аспекту управління встановлено стандартом ДСТУ ISO 9000–2001 – і трактується як “ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимогам” [1, с. 6]. В цьому визначенні, на відміну від усіх попередніх, відсутнє слово, що позначає носія якості. Тобто воно є глибоко філософським. Якість і вимоги в цьому визначенні пов’язані безпосередньо і це є абсолютно справедливим, оскільки суб’єкт, що має потреби, не завжди знає, який об’єкт, яка якість може задовольнити ці потреби, а іноді його потреби, навіть і не сформульовані; задовольняє якість, яку суб’єкт і уявити собі не міг (рис. 6.1) [1, с. 14].



Рис. 6.1. Змістове наповнення поняття “якість”

Таким чином, зміст поняття “якість” є багатоаспектною категорією, яка визначає аспекти предметності, динамічності, визначеності, зовнішньо-внутрішньої обумовленості, специфікації, системності.

Фейгенбаум пропонує назвати нову якість ХХІ ст. – “загальна якість 2000” [43, с. 54–58] (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Десять рушійних сил нової якості [47]

За умов зростаючої глобалізації ринків товарів і послуг питанню підвищення якості все більше приділяється увага керівниками не лише провідних фірм та компаній, але й держав та міжнародних об'єднань. Якість стала не просто невід'ємною складовою конкурентоспроможності, вона є необхідною передумовою виживання багатьох підприємств і цілих країн. Особливо гостро це питання постає перед країнами зі слаборозвиненою ринковою економікою, до яких належить і Україна. За умов вступу до ЄС, впливу інтегра-

ційних процесів на розвиток українського промислового сектору існує потреба формування зовнішньопромислової політики України. Необхідність розробки стратегічних напрямів розвитку міжнародного співробітництва у сфері вітчизняного промислового сектору потребує поглибленого дослідження впливу євроінтеграційних процесів на стабілізацію та розвиток пріоритетних галузей промисловості України [22, с. 129–132].

Три головних результати розвитку минулого десятиліття стали стартовим майданчиком для майбутньої якості. До них відносяться: новий глобальний ринок, який формувався під впливом якості; нові технології, що визначають успіх на цьому ринку; нові моделі бізнесу, що визначають досконалість або “ідеал” підприємства ХХІ ст. Головна характеристика нового глобального ринку, який керується якістю, полягає в тому, що очікування споживача і його преференцій швидко змінюються й усе менше споживачів в усьому світі хочуть приймати що-небудь другокласне або третьо-сортне. Це відноситься до продуктів, які вони купують, послуг, якими вони користуються й робіт, які вони виконують.

Новою технологією, що визначає успіх на ринку, безумовно, є Інтернет. Він стає способом самообслуговування покупців для формування судження про продукти або послуги. Ефект Інтернет-діяльності проявляється в тому, як донести якість підприємства до покупців. Закупівлі, проведені через Інтернет, обходять інформаційні, якісні й маркетингові канали, що довго створювалися підприємствами для продажу своєї продукції й одержували у вигляді зворотного зв'язку маркетингову інформацію про реакцію покупців на продукцію. Досвід показує, що ключем для досягнення досконалості є те, яким чином компанія встановлює нові якісні процеси, що відповідають вимогам Інтернету, і є базою для необхідного поліпшення характеристик якості.

Третє міжнародне досягнення – нові моделі ділової досконалості в бізнесі, які виокремилися для подальшого визначення високої якості компанії ХХІ ст. Однією з таких моделей є Європейська модель ділової досконалості (ЄМДС) [43, с. 54–58]. ЄМДС – неов'язкова схема, що враховує можливість різних підходів для досягнення задовільного рівня вдосконалення організації. Концепції цієї моделі згодом змінюються у відповідь на ставлення світу до якості.

Поліпшена ЄМДС структурно має три рівні: перший – це критерії; другий – субкритерії, що складаються з фіксованих показників, які мають враховуватися організацією, що прагне ділової

досконалості й одержання премій; третій рівень є відкритим і його зміст має визначатися самою компанією, котра мусить визначити вагові коефіцієнти дев'яти критеріїв (лідерство, стратегія й планування, управління колективом, ресурси, процес, задоволення потреб споживачів, задоволення потреб постачальників, вплив на суспільство, ділові результати) [43, с. 54–58]. Використовуючи можливості моделі, підприємство може побудувати для себе систему менеджменту з корисними особливостями моделі.

Досягнення цього результату вимагає більшої уваги, ніж розвиток деяких додаткових інструментів якості в корпоративних програмах або забезпечення деяких проектів у сфері якості під час проведення підприємством бізнес-діяльності. Необхідним є безкомпромісний акцент на високу якість на всіх рівнях, що охоплює всі підприємства й приватну діяльність.

Головними принципами європейського підходу до проблеми якості у XXI ст. були названі: виграш тільки на основі спільних зусиль; побудова загального успіху; використання розмаїтості.

Перший принцип підкреслює переваги співробітництва перед конкуренцією як способу раціонального поведіння на сучасному ринку в умовах глобалізації. Акцент на співробітництво європейських компаній є відмінною рисою європейського підходу до якості. Схоже, що люди втомилися від поклоніння конкуренції як ідолові вільної ринкової економіки й стали віддавати данину цивілізованому співробітництву й кооперації виробників. Другий принцип пов'язаний з усвідомленням необхідності деякого компромісу між традиційним європейським індивідуалізмом, особистими амбіціями й доцільністю колективних зусиль для досягнення успіху Європи в цілому. Третій принцип відображає найважливіше джерело майбутнього успіху Європи – розмаїтість культур і традицій окремих країн і компаній. Саме розмаїтість є кореневою основою конкурентоспроможності й потенціалу Європи.

Таким чином, новий європейський підхід до проблеми якості базується на єдності протилежностей (рис. 6.3).

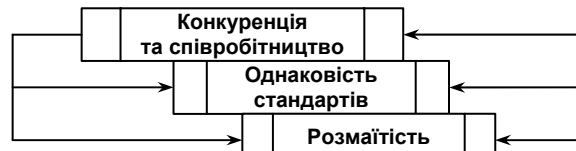


Рис. 6.3. Європейський підхід до проблем якості

Зважаючи на постійні зміни і зростання вимог до продукції з боку споживачів та зацікавлених сторін Європейська організація якості (ЄОЯ) заявляє, що в умовах, коли світ змінюється зі зростаючою швидкістю, той, хто зупиняється, відстає [20, с. 20]. У зв'язку з цим, великого значення набувають швидкість і адекватність реагування товаровиробників на зміни у господарських ситуаціях. За таких умов утриматися на ринку можливо тільки постійно вдосконалюючи свою діяльність, до чого і прагнуть сучасні підприємства.

У середовищі фахівців наш непростий час є “революцією якості”. Ми вже звикли до величезного потоку ідей і літератури за цією темою із США та Японії. Тим втішніше усвідомлювати, що саме Європа стає найсильнішим джерелом нових ідей і проектів в області якості.

Проте недоліком європейської політики, з погляду нового бачення, є використання запозичених у США і Японії відомих, випробовуваних ідей і принципів. Потрібно зрозуміти: щоб досягти успіху у світі надзвичайно високої конкуренції, недостатньо повторювати вже розроблені організаційні, практичні й теоретичні якісні концепції і моделі. Спираючись на них, кожна країна має сама розробити своє бачення якості та свій підхід на основі національних, наукових, культурних, соціальних, виробничих та інших досягнень і цінностей.

Отже, враховуючи суперечливу природу якості, вчені та практики прагнуть поліпшувати ті чи інші характеристики продукції, не погіршуючи інших, тобто вишукують способи, які забезпечать гармонію, рівновагу між характеристиками. Досягнення оптимальної структури характеристик продукції є одними з найважливіших і складних завдань розробки нової продукції та забезпечення її якості. Незважаючи на те, що вимоги якості властиві самій природі людини, кількісні показники якості й створення офіційних стандартів якості стали фактом тільки у ХХІ ст. Підвищений інтерес до якості в останні роки викликаний вимогами ринку. Сьогодні покупці думають, що вони знають, що таке якість і, за необхідності, звичайно ж, довідаються про її наявність. Важливо, що вони очікують, більше того, вимагають, щоб якість була невід’ємним атрибутом кожної здобутої речі або послуги.

Проте оцінка кожного конкретного споживача є чітко індивідуалізованою, так саме, як і вимоги, що їм висувуються. Однією з причин досить серйозної розбіжності в думках з приводу “якості” є те, що саме це поняття залежно від сфери застосування має наповнюватися різним змістом. Коли ми говоримо про якість як про су-

купність характеристик, то це об'єктивно існуюча, незалежно від ставлення до неї людей, комплексна характеристика будь-якої споживчої вартості, але за сукупністю характеристик не можна сказати, влаштовує вона покупця чи ні. Коли ж ми говоримо про якість як про економічну категорію, то це вже ставлення людей до тієї або іншої сукупності властивостей споживчої вартості. В цьому випадку, якість продукції – це сукупність її властивостей, що характеризують якість як споживчу цінність. Тобто, ступінь задоволення потреб споживачів в конкретних умовах споживання певної продукції.

На сьогодні вторинні потреби мають тенденцію до випередження первинних. Це пояснюється особливостями розвитку психіки сучасної людини, коли потреби більш високого рівня стають важливішими, ніж попереднього, а перехід від одного рівня до іншого не обов'язково здійснюється за абсолютного (100 %) задоволення попередніх потреб. Саме якість виробу, яка визначається його властивостями і часто ототожнюється з ними, слугує задоволенню потреб індивідуума. Мірою якості (за суто маркетингового підходу) слід вважати рівень задоволення споживача товаром чи послугою, що, у свою чергу, визначається співвідношенням їх вартості і цінності (споживчої вартості).

Продукція належної якості буде користуватися попитом на ринку лише за умови, що вона являє собою цінність для цільового споживача і відповідає його потребам. Споживач, керуючись своїм сприйняттям, вибере з конкуруючих товарів лише той, який за його міркування володіє найбільшою цінністю. Тобто, споживач сам визначає, чи згоден він заплатити за якісний товар високу ціну і чи дійсно товар володіє необхідною для споживача цінністю, щоб заплатити високу ціну за якісний товар. Під цінністю слід розуміти співвідношення вигоди від товару до затрат на купівлю даного товару. Цінність продукту визначається загальною цінністю затрат виробництва, яка, в свою чергу, визначається працею, затраченою на виробництво [26].

Варто звернути увагу ще на чотири суттєві моменти у визначенні якості.

По-перше, ототожнювання якості з властивостями продукції дає змогу розглядати її як найскладнішу властивість. Інакше кажучи, якість можна уявити як вершину ієрархічної структури впорядкованої сукупності функціонально-корисних властивостей продукції.

По-друге, якість, як певна цілісність і завершеність споживчої вартості, існує лише за існування потреби в продукції. Якщо

потреби немає, тоді й продукція незалежно від рівня її технічної досконалості й технологічного виконання не матиме цінності якості у тому розумінні, що ніхто на неї не звертатиме уваги. Щоправда, в процесі історичного розвитку людина відкриває нові властивості природних речовин та продуктів своєї праці. Відкриття нових, сформованих природою або доданих працею корисних властивостей того чи іншого матеріального блага може привернути увагу до його якості. Наприклад, майже до середини XIX ст. людство не відчувало потреби в нафті, а відповідно й не цікавилася її якістю. У міру розвитку науки і виробництва якість нафти почали оцінювати за можливістю її використання для задоволення енергетичних, технологічних та інших потреб.

По-третє, не всі властивості продукції визначають її якість. Беруть до уваги лише ті з них, які є функціонально-корисними, впливають на призначення матеріального блага, його здатність задовольняти потреби – особисті чи виробничі. Корисні властивості продукції формуються як природою, так і працею. До останніх належать різноманітні конструктивні та технологічні особливості виробу, їх пристосованість до взаємодії з людиною, для технічного обслуговування, ремонту, збереження тощо. Підвищення якості здійснюється за рахунок поліпшення не всіх, а лише корисних властивостей продукції, котрі забезпечують виконання або розширення основних її функцій.

По-четверте, використання продукції має відповідати її призначенню. За неправильного використання навіть високоякісна продукція не дає бажаного ефекту. Інакше кажучи, якість, як упорядковану сукупність властивостей, можна повністю реалізувати лише за умови відповідності застосування продукції її цільовому призначенню.

Отже, враховуючи сказане, під якістю продукції слід розуміти сукупність її властивостей, що характеризують якість як споживчу цінність, тобто ступінь задоволення потреб споживачів в конкретних умовах споживання певної продукції.

6.2. Засади та принципи управління якістю на підприємстві

Філософія сучасного виробництва ґрунтується на загальних засадах розвитку цивілізації, і зорієнтована на максимальне задово-

лення попиту споживачів та пошуку шляхів здобуття успіху за умов жорсткої конкуренції. Важливою складовою частиною виробництва є філософія якості, яка у світовій практиці знайшла втілення у менеджменті якості, що за своєю суттю є “сукупністю принципів, методів, засобів і форм управління організацією, які засновані на співробітництві всіх її працівників, зорієнтованих на якість, та забезпечують через задоволення вимог споживачів досягнення цілей довготермінового підприємницького успіху, а також вигоди для всіх працівників підприємства і суспільства в цілому” [25, с. 47]. Світова практика розвинених країн свідчить, що за такого гармонійного узгодження інтересів усіх учасників підприємницької діяльності досягається стійкий довготерміновий успіх.

Розглядаючи питання управління якістю, варто розглянути історичне походження самої науки управління. Управління як самостійний науковий напрям почав формуватися лише в XIX ст. і був признаний на початку XX ст. Деякі вчені вважають основоположниками наукового управління чотирьох англійців, працюючих в першій половині XIX ст., – Дж. Уотта, М. Бультона, Р. Оуена і Беббеджа [36, с. 11]. Серед засновників науки управління особливе місце посідає Генрі Форд [36, с. 13]. Він застосував стандартизацію та уніфікацію найважливіших елементів в управлінні, організував конвеєрне виробництво, що дало можливість знизити ціни і перейти до масового виробництва автомобілів. При цьому особливу увагу він звернув на охорону праці та створення пристойних умов роботи, встановив восьмигодинний робочий день і мінімальний рівень зарплати. Він був проти надмірного застосування організаційних схем, вимагав чіткого дотримання дисципліни без особистого спілкування робітників у робочий час, впроваджував абсолютний поділ праці на конвеєрі.

Найбільшого інтересу отримала доктрина “людських відносин” та “поведінковий” підхід до управління. Вагоме підтвердження “поведінковий” підхід та доктрина “людських відносин” здобули в широко відомих “Хоторнських експериментах”, які проводив американський вчений Ельтон Мейо в 1924–1929 рр. в м. Хоторн на заводі фірми “Вестерн електрик компані”. Під час експерименту з’ясувалося, що при підборі адміністрацією необхідного освітлення приміщень у працівників спрацьовував “людський фактор” і у відповідь за турботу відбувалось підвищення продуктивності праці. Також в рамках доктрини “людських відносин” розвивались теорії мотивації та концепція парсипативного управління [36, с. 15].

Розвиток доктрини “людських відносин” став основою для створення “гуртків якості”, які зародились в США, але отримали найбільшого розвитку спочатку в Японії, а вже потім в інших розвинутих країнах (у т.ч. і США).

Наведені приклади показують як зароджувались окремі елементи управління якістю: планування, мотивація і контроль якості, боротьба з втратами, навчання персоналу, дисциплінованість, стандартизація та уніфікація деталей, інструментів та прийомів праці.

Головним завданням економіки промислово розвинених країн є підвищення продуктивності праці і поліпшення якості продукції, що дозволяє за її низької собівартості забезпечувати високий прибуток і конкурентоспроможність на світовому ринку. Досягнути цього можна лише за умови управління якістю продукції (УЯП). Досвід УЯП промислово-розвинених країн (США, Японії, Великобританії, ФРН, Франції та ін.), хоч і має певні національні риси, принципово не відрізняється [53, с. 54].

Необхідно підкреслити, що управління якістю – не є ізольованим видом діяльності відділу технічного контролю. “Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і виробничу групу” – вказує П. Друкер. Щоб бути ефективним, цей процес має охоплювати операції всіх відділів, включаючи ті, які займаються маркетингом, проектно-конструкторськими розробками, технологією, виробництвом, пакуванням, диспетчеризацією і транспортуванням. Фактично, управління якістю має охоплювати діапазон від постачальників вихідного матеріалу до замовників. Важливо зрозуміти вимоги споживачів і мати точний зворотний зв’язок, який дає інформацію про їхнє сприйняття виробів, котрі вони отримують. Управління якістю охоплює частину функцій управління, спрямованих на досягнення цілей у сфері якості. Мета у сфері якості припускає створення на підприємстві умов, за яких є можливим контролювати, регулювати якість, забезпечувати відповідність прийнятим вимогам і гнучко змінювати встановлені вимоги.

Під управлінням якістю розуміють адміністративну діяльність, що складається з чотирьох етапів, які нами зображено графічно (рис. 6.4). Тобто, такі аспекти виконання цієї функції, які визначають політику, цілі й відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких заходів, як планування, оперативне управління, забезпечення й поліпшення її в рамках системи якості.



Рис. 6.4. Етапи управління якістю продукції підприємства

Новизна сучасного підходу до УЯП полягає в тому, що здійснюється інтеграція всіх раніше розроблених і перевірених на практиці методів в добре продуману і практично здійснювану систему. Діяльність з якості поширюється на всю структуру організації, має багатогранний характер, в ній бере участь весь персонал, всі підрозділи, роботу яких координує відділ управління якістю.

При подальшому розвитку управління якістю заслуговує на увагу застосування вхідного контролю матеріалів, впровадження операційного контролю в процесі виготовлення, а також різноманітних випробувань готової продукції. Почали використовуватись статистичні методи контролю якості, основоположником яких був Шухард, співробітник фірми "Белл", який в 1930-х роках ввів у практику контрольні карти. Далі в управлінні якістю почали застосовувати контроль на етапі проектування, впроваджувався контроль і оцінювання надійності обладнання при експлуатації на об'єктах, а також його технічне обслуговування.

У США вважають, що контроль якості суттєво впливає як на створення конструкції високого технічного рівня, так і на високоякісне виготовлення та обслуговування продукції в сфері експлуатації. Тому контроль якості продукції посилюється на всіх стадіях життєвого циклу продукції, він носить не тільки перевірочний, але й аналітичний характер. Такий контроль прийнято називати всебічним, який нами зображено на рис. 6.5.

Контроль за розробкою нової продукції передбачає розробку і встановлення вимог до якості і технічного рівня майбутньої продукції. Зусилля вхідного контролю матеріалів і комплектуючих виробів спрямовані на те, щоб запускати у виробництво тільки ті з

них, які повністю забезпечують якість готової продукції. Контроль якості вироблення продукції передбачає план контролю, тобто розподіл контрольних операцій за ходом технологічного процесу, забезпечення виробництва продукції, що відповідає заданим вимогам і задовольняє вимоги споживачів.

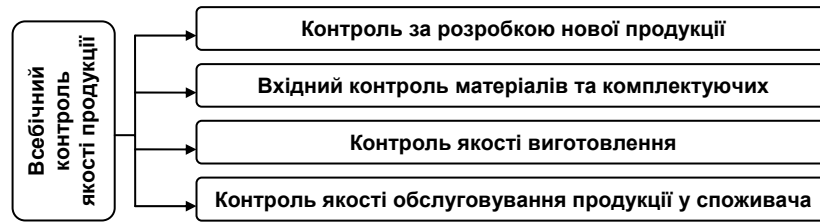


Рис. 6.5. Стадії всебічного контролю якості

У системах УЯП передбачаються спеціальні випробування і дослідження, що забезпечують виключення причин виникнення дефектів. Система всебічного контролю охоплює всю організацію, її підрозділи, групи персоналу і дозволяє здійснювати постійний, скоординований контроль за ходом створення і виготовлення продукції. Такий контроль організації поширюють і на сферу обслуговування власної продукції у споживача. Само собою є зрозумілим, що конкретний зміст дій в рамках всебічного контролю визначається особливостями організації, її структурою, масштабом і характером продукції.

Всебічний контроль якості є організаційною формою розподілу прав і обов'язків між підрозділами і персоналом, пов'язаних із забезпеченням якості. В такий спосіб вище керівництво підприємства звільняє себе від дріб'язкових турбот і не гає часу на подолання повсякденних непорозумінь у виробництві. При здійсненні всебічного контролю американці прагнуть реалізувати два положення: перше, – всебічний контроль – це справа кожного, і друге, – проголошення загальної турботи про якість може привести до загальної безвідповідальності. Тому керівництво підприємства має розуміти, що окремі операції з поліпшення якості, які виконують окремі виконавці і підрозділи, будуть виконуватись належним чином і будуть ефективними лише тоді, коли вони будуть добре організованими в рамках сучасної служби управління якістю.

В американській практиці в управлінні якістю велику увагу приділяють витратам, пов'язаним зі створенням високоякісної продукції, з підвищенням і забезпеченням її якості. Такі витрати нази-

ваються витратами на якість і складаються із витрат на технічний контроль, на розробку і проведення заходів профілактичного характеру та витрат від браку. Підвищена увага до витрат на якість об'єктивно продиктована тим, що постійно зростає вартість розробки нової продукції, витрати на підготовку її виробництва, витрати на забезпечення якості і значним перевищенням витрат у процесі експлуатації в порівнянні з ціною продукції. Так, співвідношення витрат на забезпечення якості у відсотках з витратами на продаж на підприємствах, що випускають електричні та електронні вироби складають – 5,94, а витрати споживачів протягом всього строку експлуатації перевищують покупну вартість холодильників в 4,8 рази, електроплит – у 4,4, а пральних машин – у 3,6 рази [53, с. 53–59].

Ідея і практика всебічного контролю сприяє необхідності розробки системи УЯП. Відомий американський спеціаліст з проблем якості А. Фейгенбаум пише про це так: "...керівництво підприємством має усвідомити, що КС (комплексні системи) УЯП є не тимчасовим проектом, призначеним для підвищення якості або зниження витрат. Лише в той момент, коли основні проблеми, пов'язані з підвищенням якості або зниженням витрат, будуть усунені, система УЯП перетвориться для керівників підприємства в постійно діючий важіль поліпшення якості продукції" [53].

Американські вчені і спеціалісти вважають, що добре організована та ефективна система УЯП може бути створеною за однією неодмінною умовою – цю роботу має очолити особисто директор підприємства. Якщо він не приділяє якості 50 % свого робочого часу, то фірма не може розраховувати на успіх. Американська практика з підвищення якості широко використовує статистичні методи. Використовуються контрольні карти, які дозволяють систематизувати і накопичувати інформацію про дефекти продукції, що повторюються. Використовуються таблиці вибіркового контролю з поширенням результатів оцінювання якості на всю сукупність продукції, використовуються методи теорії ймовірності як для оцінювання надійності, так і для прогнозування змін інших показників якості. На американських підприємствах широко використовують вмонтовані технічні засоби контролю, в яких запрограмовані ті чи інші методи статистичного контролю [3]. Такі засоби контролю не тільки накопичують, але й обробляють цю інформацію і видають необхідні дані для прийняття рішень.

Особливе місце в роботах з якості у США, а також практичній діяльності підприємств, посідає маркетинг [23]. Для поліпшення

якості конкретних виробів на американських підприємствах використовують метод складання програм поліпшення якості. Такі програми передбачають систематизований перелік всіх необхідних заходів технічного, організаційного або іншого характеру, виконання яких дозволить досягнути встановленого рівня якості. Американські спеціалісти завжди прагнуть підкреслити складність проблеми якості не тільки в глобальному масштабі, але і в кожному конкретному випадку. Для їх практики характерним є глибокий аналіз кожного дефекту не для його виправлення, а для пошуку і усунення причини його виникнення. Такий спосіб є ефективним і веде до стійкого поліпшення якості. Особливо ретельно розглядають ті випадки, коли причиною дефекту є дія людини. При цьому виходять з того, що голослівний, бездоказовий докір на адресу майстра, робітника або конструктора не сприяє правильному виявленню причини дефекту і розробці правильного способу її усунення. Юридичну відповідальність за якість покладено на виробників і представників торгівлі. Виробник і торговельне підприємство зобов'язані законом компенсувати шкоду споживачу, яку він отримав в результаті використання неякісної продукції. В судах введено таке поняття як “сувора відповідальність за якість виготовленої продукції”. При цьому використовуються два основні принципи:

- юридична відповідальність виробника і фірми-продавця за прийняття негайних заходів з обслуговування продукції незадовільної якості або її заміні;

- наявність повної, точної і достовірної інформації про строк служби, безпеку і показники якості.

Виробник і торговельна організація, при суворій відповідальності за якість виготовленої продукції, мають брати на себе відповідальність не тільки за експлуатаційні властивості продукції, але і за її вплив на довкілля, безпечність в умовах експлуатації. Посилення юридичної відповідальності призвело до активізації і значного поліпшення діяльності щодо гарантії виробника. Система УЯП не розглядається в США як панацея, але на тих підприємствах, де вона впроваджена і стабільно функціонує, результати є відчутними: продаж продукції розширюється, репутація підприємства зростає, витрати виробництва зменшуються і зростають прибутки. Згідно з прогнозом американських спеціалістів, швидкий розвиток автоматизації і роботизації промислового виробництва сприятиме формуванню нового підходу до системи УЯП і вимог до спеціалістів зі створення і роботи цих систем.

В цілому, в принципах системного управління поки-що радикальні зміни не відбулися; тому розглянемо особливості УЯП промислово-розвинених країн на прикладі США і Японії.

Якістю необхідно управляти – це непорушна істина для фахівців в області якості. Менеджмент якості – один з елементів менеджменту підприємства. Робота у сфері якості є не просто важливою, але й домінуючою. Саме в таких виробництвах виявився яскраво виражений економічний підхід до якості. Від адміністративного підходу залишився принцип, що споживач має отримувати бездефектну продукцію. Якість продукції має складати не 99 %, а всі 100 % (філософія “Шість Сігм”) [44]. У зв’язку з цим, науково-практичний інтерес має дослідження стадій еволюції управління якістю. Стадії розвитку процесів управління якістю найбільш концентровано представлені О.Б. Черногою у вигляді еволюційних етапів [50]:

- технічний контроль якості на інспекційному рівні;
- забезпечення якості в процесі виробництва;
- комплексне управління якістю;
- тотальне управління якістю;
- універсальне управління якістю.

Впровадження гнучких виробничих систем змінить технологію виробництва. Вони переберуть на себе управління якістю виготовлення продукції на всіх ділянках виробничого процесу. Спеціалісти з якості мусять мати більш високий рівень професійної підготовки, тому що їм доведеться брати участь в усьому комплексі робіт з оцінювання вимог споживача, номенклатури ринку, в стратегічному плануванні підприємства, розробленні нової продукції, контролюванні якості проектів, оцінюванні ступеня підготовки виробництва і осмислюванні інших завдань, які будуть вирішуватися спеціалізованими підрозділами. Зростуть вимоги до кваліфікації робітників, тому що у виробництві будуть використовуватись нові технології, більш складне устаткування, контрольно-вимірювальні засоби, зросте значення статистичних методів контролю, збільшаться обсяги робіт з автоматизованого проектування нової продукції тощо.

На базі загальної методології комплексного управління якістю в 1960–1970-х роках в різних країнах були сформовані специфічні організаційні підходи до управління якістю на рівні фірми. Найвідомішою із них стала концепція TQC (Total Quality Control) – загальне управління якістю в США. Вважається, що низка ідей і принципів УЯП належить вченим і спеціалістам США [13]. В США дотримуються ідеї комплексного УЯП, яке розуміють як ефективну систему заходів з

розробки, підтримання і поліпшення якості розробленої і виготовленої продукції службами відповідної організації. Ця діяльність дозволяє організації проектувати, виробляти і обслуговувати продукцію більш економічно і при цьому повніше задовольняти потреби споживачів.

Після Другої світової війни США безроздільно панували на світовому ринку. Однак до середини 60-х років їхні конкуренти – низка країн Західної Європи, та насамперед Японія, стали поставляти на ринок продукцію більш високої якості [53, с. 53–59]. Це стало результатом того, що вся система менеджменту в цих країнах, особливо в Японії, стратегічно переорієнтувалася в напрямку підвищення якості. Ця концепція отримала назву CWQC (Company Wide Quality Control) – управління якістю в рамках підприємства.

Концепція CWQC передбачала участь у роботах з якості всього персоналу фірми – від президента до пересічного робітника. Відповідно до цього підходу працівники всіх підрозділів та ієрархічних організаційних рівнів фірми мають бути навчені методам управління якістю і використовувати їх на практиці.

В Японії наукова школа менеджменту якості була заснована американськими фахівцями А. Фейгенбаумом [31, с. 28–29], Дж. Джураном [33, с. 86–87], Е. Демінгом [25, с. 70], Ф. Кросбі [35, с. 74–75], К. Ісікавою [34, с. 90–92], Г. Тагучі [32, с. 80–82].

Сутність основних принципів, тобто правил і вихідних положень комплексного управління якістю, полягає у наступному:

- процес формування якості поширюється на всю виробничу діяльність;
- у процесі управління якістю беруть участь усі функціональні підрозділи і весь персонал;
- параметри якості мають бути закладені при проектуванні;
- керівництво підприємства відповідає за всі процеси стосовно якості;
- безперервне вдосконалення від проекту до проекту.

У подальшому було доповнено і успішно реалізовано ще два принципи, а саме:

- застосування простих, наочних та зрозумілих оцінок якості;
- впровадження засобів автоматичного вимірювання показників якості продукції.

Злиття двох напрямів, а саме забезпечення якості на початковій стадії розробки продукції та залучення персоналу усіх підрозділів забезпечили створення системи управління якістю в рамках підприємства. Вона ґрунтувалась на таких засадах:

- загальне управління якістю на рівні підприємства, участь усього його персоналу в управлінні якістю;
- підготовка та підвищення кваліфікації кадрів у сфері управління якістю;
- діяльність гуртків якості;
- інспектування й оцінювання діяльності стосовно управління якістю;
- використання статистичних методів;
- загальнонаціональні програми з контролю якості.

У середині 1950-х років Дж. Джуран склав прогноз темпів розвитку провідних країн світу, що став класичним у теорії менеджменту якості. У цьому прогнозі було сформульоване положення про те, що основні економічні показники діяльності підприємства перебувають у пропорційній залежності від якості продукції, що виготовляється. Якість, у свою чергу, може бути оціненою витратами на неї. Проаналізувавши структуру витрат на якість підприємств провідних країн світу, Дж. Джуран дійшов висновку, що до середини 70-х років Японія стане провідною державою у світі за темпами економічного й науково-технічного розвитку. Таким чином, він пророкував “економічне диво” Японії.

У 1970-ті роки продуктивність праці в промисловості Японії майже в 3 рази перевищила аналогічний показник США. Саме за рахунок підвищення продуктивності праці отриманий значний приріст валового внутрішнього продукту Японії у 1973–1980 рр. На початку 80-х років середній вік промислового устаткування в Японії становив приблизно 10 років (у США – 16–17 років, у ФРН – 12 років). При цьому, за оцінками американських експертів, японські заводи за ступенем новизни і досконалості устаткування випередили середні заводи США на 15–25 років. Все це сприяло тому, що вже на початку 80-х років в основному за рахунок високої якості виготовленої продукції японські підприємства захопили 40 % світового ринку копіювальної техніки, 20 % американського ринку автомобілів, 90 % американського ринку мотоциклів, 50–60 % американського ринку радіотоварів. Японські підприємства значно випередили своїх конкурентів у США й Західній Європі в області продуктивності праці і якості продукції. Так, провідна сталеливарна корпорація Японії “Nippon still” забезпечувала майже той самий обсяг випуску продукції, що й американська компанія “U.S.still”, при вдвічі меншій чисельності зайнятих робітників. У 1991 р. на виробництво одного японського автомобіля “Toyota” витрачалося в

три рази менше людино-годин, ніж на виробництво американських автомобілів “General Motors” і “Ford”. Коефіцієнт використання виробничих можливостей у компанії “Toyota” був в 1,5 рази вищим, ніж у компанії “Ford”. Кожний з виготовлених у Японії й доставлених у США автомобілів середнього класу коштував приблизно на 7 % дешевше, ніж аналогічна американська модель. Витрати на збирання кольорового телевізора в Японії були вдвічі нижчими, ніж у США [48, с. 40–42].

У той же час Японія посіла провідні позиції у світі в області організації, фінансування й використання наукових досліджень і розробок. Таким чином, бачимо, що японський досвід УЯП заслуговує на увагу, що дозволило цій державі випускати товари високої якості за нижчими цінами, ніж аналогічні американські і західноєвропейські. Феномен Японії пояснюється такими причинами.

По-перше, японський економічний розвиток спрямований на випуск конкурентоспроможної продукції вищої якості, ніж у інших країн-виробників аналогічної продукції. Така цільова установка обумовлена бідністю природних сировинних і енергетичних ресурсів, а відтак, для ефективного функціонування та розвитку економіки необхідно, з однієї сторони, ввозити сировину і паливе, а з іншої – вивозити і вигідно продавати якомога більше готової продукції, а це є можливим тільки за її високої якості.

По-друге, широко поширена в промисловості Японії система УЯП, що охоплює всю діяльність фірм та базується на теорії КС УЯП, увібрала в себе досягнення інших країн, в тому числі і США.

По-третє, досягнення Японії – це заслуга керівників промисловості і спеціалістів. Вона полягає в тому, що вони змогли практично реалізувати принципи і методи КС УЯП успішніше, ніж будь-яка інша країна. Розглянемо основні характерні риси досвіду Японії [19] (рис. 6.6).

Багатолітня послідовність і цілеспрямованість була врахована при вирішенні проблеми якості на основі передового та сучасного досвіду, який накопичила теорія і практика в цій галузі, як в самій Японії, так і в інших країнах. Проводилися послідовні і наполегливі роботи з налагодження вивчення запитів споживачів, поступово виховувалось поважне ставлення до споживачів. Можна сказати, що створювався культ споживача, культ замовника. Була налагоджена чітка система глибокого вивчення характеру і обсягу потреб споживачів з урахуванням психологічних факторів.

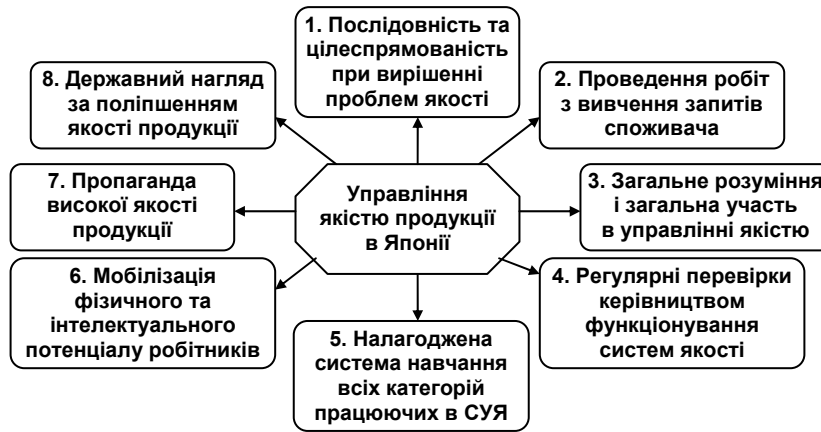


Рис. 6.6. Характерні риси досвіду Японії в управлінні якістю продукції

Японські спеціалісти досягли великих успіхів не лише при вивченні внутрішнього, але і зовнішнього, міжнародного ринку. Культ споживача проник так глибоко, що на багатьох підприємствах персонал нижньої ланки і пересічних робітників закликають до того, щоб виконавець кожної операції вважав виконавця наступної операції за свого споживача і тому виконував би свою частину виробничого процесу якнайкраще, прагнення до загального розуміння і загальної участі. Реалізація цього положення досягається широким спектром дій від національного законодавства до поглибленого аналізу помилок, допущених виробниками продукції.

Перехід до комплексного управління якістю пов'язаний з революційною зміною мислення управляючих. При цьому підкреслюється, що успіх пов'язується не з формальним визнанням комплексного управління, а з практичною перебудовою методів роботи з якістю на сучасній науковій основі. Враховуючи те, що навіть найкраща система УЯП з часом може втрачати свою ефективність, практикуються регулярні перевірки функціонування систем. Перевірка вищим керівництвом підприємства, фірми, корпорації одержала назву "президентської перевірки". Добре налагоджена система навчання всіх категорій працюючих як теорії управління якістю, так і практичним навичкам створення, виготовлення і обслуговування продукції. Особлива увага звертається на мобілізацію фізичного та інтелектуального потенціалу робітників, які працюють в

гуртках якості. Широко розвинена і постійно діє система пропаганди значення високої якості продукції для забезпечення стійких темпів економічного зростання, здійснюється державний вплив на основних напрямках поліпшення якості національної продукції.

Загалом японська концепція оцінювання та управління якістю передбачає чотири рівні якості. З першим рівнем ототожнюють відповідність властивостей товару вимогам стандартів. Визначення відповідності фактичних показників якості нормативним досягається з допомогою статистичних методів контролювання якості. Цьому сприяє також ефективна організаційна структура виробництва. Другий рівень пов'язують з умовою відповідності використанню, тобто продукція має не тільки відповідати вимогам стандарту, а й задовольняти експлуатаційні вимоги. Тільки за поєднання цих складових товар користуватиметься попитом. Третій рівень передбачає відповідність продукції фактичним вимогам ринку. Здебільшого цей рівень зумовлює високу якість продукції за достатньо низьких цін. Головною умовою досягнення низької вартості продукції та високої якості є бездефектне виробництво. Четвертий рівень якості – це відповідність потайним (латентним) потребам. У цьому разі перевагу матимуть товари, які відповідають тим потребам, про які споживач може і не здогадуватися.

Добре організована робота з УЯП базується в Японії на стійкому фундаменті. Насамперед, це високий технічний рівень сучасного високопродуктивного устаткування, який вивів Японію за рівнем автоматизації на передові рубежі в світі. Другим елементом цього фундаменту є високий рівень професійної підготовки кадрів всіх категорій з методів УЯП.

Отже, за одностайною думкою експертів, успіхи науково-технічного й економічного розвитку японської промисловості обумовлені використанням передових форм і методів управління. Керівники японських фірм висувають надзвичайно високі вимоги до своїх співробітників відносно якості виробленої ними продукції. Вони поставляють споживачам продукцію, що не тільки відповідає існуючим вимогам, але й перевищує їх, задаючи новий рівень відповідним галузям промисловості. Як показує досвід, вироби, що не відповідають вимогам стандартів, є більш дорогими, і споживачі не хочуть купувати їх, навіть за зниженими цінами. Таким чином, фірми, що безупинно випускають високоякісну продукцію, постійно отримують потрібну перевагу у вигляді: більш низьких виробничих витрат; більш високих чистих доходів; більших часток ринку.

Система управління якістю за часів існування Радянського Союзу була розроблена не тільки на рівні промислового підприємства, а також і на територіальному, галузевому та державному рівнях, що відобразилось в розробці Єдиної державної системи управління якістю (додаток II).

Наприкінці 1980-х рр. з'явилася нова методологія забезпечення якості продукції на основі міжнародних стандартів ISO 9000. Згідно із цією методологією створення на підприємстві високоефективних і результативних систем якості, які відповідають положенням стандартів ISO 9000, є гарантією того, що вимоги споживачів будуть дійсно задоволені. Тому нами було розглянуто розвиток робіт у галузі стандартизації, оцінювання та сертифікації систем якості, їх впровадження і застосування (рис. 6.7).



Рис. 6.7. Розвиток робіт у галузі стандартизації, оцінювання, сертифікації систем якості

На рівні підприємства управління якістю організовується одним із двох способів. Нами проаналізовані та сформульовані переваги та недоліки кожного з цих способів (табл. 6.2).

У будь-якому варіанті загальне управління системою якості має очолювати керівник підприємства, відповідальний за всю діяльність підприємства і за економічні результати, що в умовах ринкової економіки не можуть бути високими при поганій якості продукції.

Сучасне розширення ринку впливає не тільки на якість продукції, а й на підходи до управління якістю. Поява терміну “загальне управління якістю” (Total Quality Management – TQM) є ре-

зультатом взаємозв'язку західних та східних підходів до проблем якості. Саме поняття TQM у різних країнах трактується по-різному.

Таблиця 6.2

Способи управління якістю на підприємстві

Сутність	Переваги	Недоліки
1. Чіткий розподіл функцій і завдань управління якістю продукції між існуючими підрозділами і працівниками	Всі учасники виробничого процесу несуть відповідальність за якість	Низку координуючих функцій ніхто не виконує, не вирішує організаційних і методичних питань загального характеру
2. Передбачає виокремлення загальної функції координації і створення спеціального органу – відділу управління якістю	На відділ управління якістю покладаються спеціальні функції з управління	Відсутність відповідальності працівників підприємства за якість продукції за винятком відділу управління якістю

TQM – культура організації виробництва, покликана відповідати запитам споживачів на основі безперервного вдосконалення. На Сході, у таких країнах, як Японія, Корея і Тайвань TQM відрізняється науковим підходом – більш широким застосуванням методів статистичного управління якістю й організацією гуртків якості. TQM – філософія управління, що пропонує широке використання даних, системну орієнтацію і загальне управління, очолюване вищими керівниками. Це система загального управління, при якій політика якості, управління якістю, підвищення якості і його забезпечення відіграють важливу роль.

Основні принципи комплексного управління якістю, серед яких найважливішим є задоволення потреб споживачів засобами здійснення процесів розробки, виробництва і реалізації продукції, знайшли своє втілення в міжнародних стандартах ISO серії 9000.

Сьогодні виробник та його торговельний посередник, що прагнуть підняти репутацію торговельної марки перемогти в конкурентній боротьбі, вийти на світовий ринок, зацікавлені у виконанні як обов'язкових, так і вимог стандарту, що рекомендуються. У цьому змісті стандартизація є частиною сучасної підприємницької стратегії. Її вплив і завдання охоплюють всі сфери громадського життя.

Стандартизація не є вольовим актом, який нав'язується технічному прогресу ззовні, а впливає як неминучий наслідок відбору засобів, методів і матеріалів, що забезпечують високу якість продукції на даному етапі розвитку науки і техніки. З роками з'являються

нові методи виробництва і матеріали, що призводить до заміни старих стандартів новими. В цьому безперервному процесі головна мета полягає в тому, щоб на будь-якому етапі розвитку суспільства створювати якісні вироби при їх масовому виробництві.

Таким чином, об'єктивні закони розвитку техніки і промисловості неминуче ведуть до стандартизації, яка є запорукою самої високої якості продукції, що може бути досягнута на даному історичному етапі. Завдяки стандартизації суспільство має можливість свідомо управляти своєю економічною і технічною політикою, домагаючись випуску виробів високої якості.

Діяльність в галузі стандартизації прослідковується ще з давніх часів. Спочатку ці роботи проводились на основі приватної ініціативи. Розвиток економічних зв'язків між країнами і розширення робіт зі стандартизації в промислово розвинених країнах вимагали їх координування. У зв'язку з цим, були створені перші національні організації із стандартизації у Великобританії (1911 р.), Німеччині (1917 р.), Франції, США (1918 р.).

У 1926 р. була створена міжнародна федерація національних асоціацій зі стандартизації – ISA, до складу якої увійшло біля 20 національних організацій зі стандартизації. Вона розробила понад 180 міжнародних рекомендацій зі стандартизації, але з початком другої світової війни припинила свою діяльність.

У жовтні 1946 р. 25 країн під егідою ООН, створили Міжнародну організацію зі стандартизації ISO, яка успішно діє і до тепер. Метою її створення було: "...сприяти успішному розвитку стандартизації у всьому світі". Штаб-квартира ISO (International Organization for Standardization) з 1947 р. розміщена в Женеві (Швейцарія). Ця неурядова організація поєднує 110 національних органів зі стандартизації. До складу ISO входить 91 країна світу, на частку яких припадає 95 % світового промислового виробництва. У її рамках функціонують біля 180 профільних технічних комітетів, близько 650 підкомітетів і 2840 спеціалізованих груп, у роботі яких беруть участь приблизно 30 тис. експертів. Центральний секретаріат підтримує контакти приблизно з 500 міжнародними організаціями. Стрімкий розвиток сертифікації сприяв тому, що у 1971 р. для розробки способів взаємного визнання національних і регіональних систем сертифікації та міжнародних знаків відповідності продукції вимогам стандартів та інших нормативних документів, в першу чергу – тих, що стосуються безпеки споживачів, охорони здоров'я населення і

захисту довкілля, був створений Комітет Ради ISO – SERTICO, який в 1985 р. був реорганізований в Комітет Ради ISO з оцінювання відповідності – CASCО.

Перші стандарти в системі якості, що носили назву BS 5750, були розроблені Британським інститутом стандартів (British Standards Institute BSI) і затверджені в 1979 р., разом з раніше прийнятим термінологічним стандартом ISO 8402–86, вони створили основоположний комплекс міжнародних документів з якості. Згодом саме ці стандарти були взяті Міжнародною організацією зі стандартизації за основу першої версії стандартів ISO серії 9000, затверджених в 1987 р. Друга версія, перетерпівши незначні зміни, була затверджена ISO в 1994 р. й діяла до кінця 2003 р. Вона віддзеркалила прогрес у сфері управління якістю і накопичений за 7 років практичний досвід використання першої версії стандартів. Третя версія стандартів була опублікована 15 грудня 2000 р. [24, с. 108–109]. Ця серія стандартів ISO 9000 складалася з трьох основних стандартів, а саме: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, що надавали опис трьох систем якості та 22 стандартів, які містили методичні рекомендації та вказівки щодо вибору та побудови системи.

Стандарти серії ISO 9000:1994 набули всесвітнього визнання, вони діяли більше, ніж у 90 країнах світу. Ці стандарти містили перевірені часом концепції внутрішнього управління якістю та моделі його зовнішнього забезпечення, широко використовувались як універсальний інструмент оцінювання систем якості іншою стороною [51, с. 151]. Проте, ця система була занадто громіздкою.

У грудні 2000 р. була введена нова версія міжнародних стандартів ISO 9000:2000. Ядро стандартів складається із чотирьох міжнародних стандартів, які містять рекомендації щодо керівництва з розробки та впровадження ефективної системи управління якістю незалежно від специфіки продукту, котрий є результатом діяльності підприємств:

- ISO 9000:2000. Система управління якістю. Основні положення та словник.

- ISO 9001:2000. Система управління якістю. Вимоги.

- ISO 9004:2000. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення показників.

- ISO 1901:2002. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління.

Стандарти ISO серії 9000 були сформовані технічним комітетом ISO/TK 176 у результаті узагальнення накопиченого національ-

ного досвіду різних країн щодо розробки, впровадження та функціонування систем якості. Ці стандарти не стосуються конкретного сектора промисловості або економіки і являють собою установки з управління якістю та загальні вимоги щодо забезпечення якості, вибору і побудови елементів систем якості. Вони містять опис елементів, які мають містити системи якості, а не порядок впровадження цих елементів тією чи іншою організацією та не мають на меті спонукати до створення однакових систем якості, оскільки різні організації мають різні потреби. Побудова і шляхи впровадження систем якості мають обов'язково враховувати конкретні цілі організації, продукцію, що нею виробляється, процеси, які при цьому застосовуються, а також конкретні методи роботи [39, с. 28–29; 42, с. 43–48; 44, с. 196–200; 46].

Стандарти ISO 9000 версії 2000 р. містять сучасний досвід системного управління якістю і базуються на восьми принципах менеджменту (рис. 6.8) [4, с. 49–61].



Рис. 6.8. Принципи менеджменту на сучасних підприємствах

Оскільки підприємство залежить від своїх споживачів, то воно має розуміти їхні поточні й майбутні проблеми, виконувати їх вимоги та прагнути до перевищення їхніх очікувань, тобто орієнтуватися на споживача. Керівники, як лідери, встановлюють єдність мети та напрямів діяльності підприємства завдяки створенню та функціонуванню внутрішнього середовища підприємства, яке буде максимально адаптивним до змін у навколишньому середовищі. Працівники на всіх рівнях складають основу діяльності, для використання їхніх здібностей на користь підприємства.

Використання процесного підходу передбачає ефективне досягнення бажаного результату за допомогою управління діяльністю як процесом. Системний підхід до управління зорієнтований на те, що управління процесами як системою сприяє підприємству результативніше та ефективніше досягти мети.

Постійне поліпшення загальних показників діяльності підприємства вважається незмінною метою підприємства. Ефективні рішення на підставі фактів ґрунтуються на аналізі даних та інформації з погляду логіки. Також важливим є створення цінностей через взаємовигідні та взаємозалежні стосунки з постачальником.

Успішне застосування організаціями цих принципів надасть змогу зацікавленим сторонам отримати низку переваг, зокрема таких, як зростання прибутків, створення цінностей, посилення конкурентоспроможних позицій.

Поширенню та деталізації підлягають ті елементи структури і функціонування підприємства, які входять в систему якості і підлягають стандартизації в межах стандартів ISO серії 9000 та 10000, а також деталізуються стандартизовані функції забезпечення та управління якістю, розвиток методів, засоби технології проектування систем якості. Зокрема, розвиток світової системи якості має здійснюватися за такими складовими:

- концентрація робіт щодо впровадження систем якості, їх сертифікації, акредитації органів з сертифікації систем якості, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, підготовки експертів-аудиторів з систем якості, що діють на базі відповідних програм;

- ініціювання з боку найбільш вагомих міжнародних та регіональних загальноєкономічних організацій робіт в галузі систем якості та застосування стандартів, норм, правил з цієї галузі у своїй законодавчій та координаційній діяльності і стосовно інтеграції економічного простору, розвитку міжнародної торгівлі, ресурсозбереження, охорони прав людини, захисту довкілля тощо;

- постійний пошук нових методів забезпечення та підвищення якості продукції, форм стимулювання і визнання окремих підприємств та працівників за досягнуті успіхи в цьому напрямі на національному, регіональному та міжнародному рівнях;

- зростання уваги до дослідження та аналізу впливу людського та різноманітних соціально-культурних чинників на проблеми якості;

- створення сучасних інформаційних систем і мереж для підтримки робіт в галузі якості, забезпечення інформованості суспільства, товаровиробників і споживачів щодо стану справ у цій галузі.

Особливо чітко ці тенденції проявляються в Європі, в діяльності Європейського Союзу, Комісії Європейського співробітництва, Європейської асоціації вільної торгівлі. У зв'язку з посиленням тенденцій глобалізації ринку та з підготовкою України для вступу до Європейського Союзу, виникає нагальна потреба в побудові таких

систем управління вітчизняними підприємствами, які б сприяли підвищенню конкурентоспроможності української продукції та національної економіки в цілому до світового рівня. Сучасна ринкова економіка висуває принципово нові вимоги до якості товарів. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що становище підприємств на сучасному ринку залежить від конкурентоспроможності їх продукції, яка все в більшій мірі залежить від її якості [8].

Управління якістю продукції має здійснюватись постійно, тобто на підприємстві має функціонувати така система управління якістю продукції, яка забезпечить відповідальність, процедури, процеси і ресурси, необхідні для функціонування цієї системи. Така система має бути сформованою як єдина для всіх послідовність розробки і організації управління якістю продукції, що містить п'ять ключових постулатів [16, 36]:

1. “Політика вирішення проблем якості”. Вона визначає основні напрями, мету і завдання підприємства з проблем якості, офіційно сформованих його вищим керівництвом. Політика з проблем якості підприємств є елементом загальної політики держави. Вона формується у вигляді принципів діяльності підприємства чи довгострокової мети (рис. 6.9).

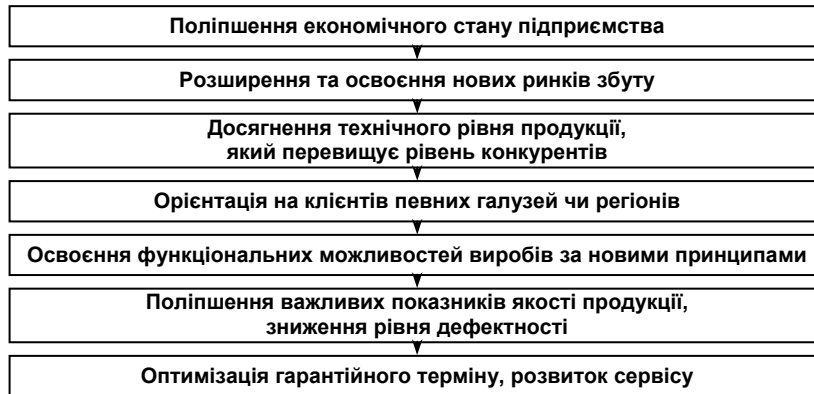


Рис. 6.9. Принципи діяльності підприємства стосовно якості продукції

2. “Петля якості”. Відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) життєвий цикл продукції визначають як петлю якості, яка включає 11 етапів. Проте модернізована петля якості вже має 12 етапів. Додатковий етап передбачає аналіз

процесів виробництва і споживання продукції та прогнозування їх удосконалення перед наступним витком:

- 1) маркетинг, пошук і вивчення ринку;
- 2) прогнозування і розробка технічних вимог до продукції;
- 3) матеріально-технічне забезпечення;
- 4) підготовка і розробка виробничих процесів;
- 5) виробництво;
- 6) контроль, випробування і обстеження;
- 7) пакування і зберігання;
- 8) реалізація і розподіл;
- 9) макетування і експлуатація;
- 10) технічна допомога в обслуговуванні;
- 11) утилізація після використання;
- 12) аналіз процесів і прогнозування їх удосконалення [16].

Досягнення необхідного рівня якості продукції вимагає залучення до участі у вирішенні проблеми якості всіх працівників підприємства, а відповідальність за загальне керівництво цим процесом має бути покладено на вище керівництво. Загальне керівництво щодо підвищення якості продукції включає оперативне планування, розподіл ресурсів та інші систематичні дії, такі як планування якості, проведення відповідних робіт і оцінювання.

3. “Система якості” – це сукупність організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів і ресурсів, які забезпечують здійснення загального управління якістю. Масштаби “системи якості” мають відповідати завданням забезпечення якості продукції. Робота має бути поставленою так, щоб споживач продукції, згідно з умовами контракту, зміг познайомитись наочно з системою і використанням хоча б окремих її елементів.

Кожна система якості забезпечена загальними положеннями, де визначені: обов’язки і повноваження з проблем якості; організаційна структура; ресурси і персонал; робочі процедури.

Документація системи якості складається із: політики і процедур проблем якості; керівництва якістю; програми підвищення якості; реєстру даних щодо якості.

На кожному системі якості розробляють документацію для її перевірки. Це: загальні положення, плани проведення перевірок, графіки проведення перевірок, звіти про результати проведених перевірок.

Система контролю якості за формою – це система документації, у якій визначені загальні принципи забезпечення якості, вимоги до діяльності й відповідальності кожного співробітника в об-

ласті якості; умови дотримання заданих параметрів кожного процесу й характеристик кожного об'єкта; методики контролю, обробки й аналізу інформації про якість; програми навчання персоналу у сфері якості тощо. Постійна діяльність системи якості забезпечується регулярно постійним аналізом і оцінкою системи загального управління якістю на підприємстві. Система якості містить у собі також упорядковану діяльність відповідно до встановлених вимог, виявлення недоліків і постійний пошук шляхів поліпшення. Побудовою системи якості найчастіше займаються професійні організації, що відіграють роль радників з якості.

Нова стратегія управління якістю продукції зводиться до того, що систему якості продукції на підприємстві розробляють на кожний виріб його номенклатури. Глобальне підвищення якості досягається зацікавленою участю усіх працівників. Якість продукції має неодмінно зростати, що є метою ліквідації причин незадовільного функціонування на окремих стадіях системи якості.

4. “Управління якістю” – це методи і діяльність оперативного характеру, які використовують для задоволення вимог, яких потребує якість товару. Управління якістю включає також методи і види діяльності оперативного характеру.

5. “Забезпечення якості” – це сукупність усіх заходів, які дають необхідну впевненість, що продукція чи послуга задовольняє вимогам показників якості і повністю віддзеркалює потреби споживачів, що створює відповідну довіру до постачальника під час укладання договору на поставку продукції.

Система управління якістю – це сукупність підрозділів та самостійних службових осіб, де кожний виконує свої функції управління якістю згідно встановлених методів [10].

При побудові системи управління якістю переслідується мета організаційного об'єднання всіх управлінських функцій, від реалізації яких залежать забезпечення й підвищення якості. У рамках структур такого типу координуються всі роботи, пов'язані з дослідженнями, розробками й освоєнням нової продукції, підвищенням продуктивності праці, ефективності виробництва і якості. Такі структурні схеми дозволяють створювати організаційні умови для об'єднання зусиль усього персоналу, спрямованих на підвищення економічних і виробничих показників діяльності всього підприємства. Запропонована система якості призначена, насамперед, для задоволення внутрішніх потреб управління підприємством (рис. 6.10).



Рис. 6.10. Призначення системи якості на підприємстві

Система якості є ширшою, ніж вимоги конкретного споживача, що оцінює тільки ту частину системи якості, яка стосується його індивідуальних вимог.

Лідерства на ринку досягають ті підприємства, які постійно поліпшують якість. Ці підприємства, як правило, отримують національні або міжнародні нагороди за якість. Для інших досвід лідерів слугує зразком, а критерії моделей ділової досконалості, покладених в основу премій, допомагають здійснювати самооцінку з метою поліпшення СУЯ. Критерії премій також можуть періодично змінюватись. Окрім того, розробники кожної наступної премії мають змогу врахувати попередній досвід у цій галузі.

Система управління якістю є механізмом пристосування виробництва до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. У межах Європейського Союзу встановлено політику та прийнято європейську програму з якості. Мета європейської політики в галузі якості сформульована таким чином:

- допомогти європейській промисловості стати конкурентоспроможною як на європейському, так і на зовнішньому ринках;
- поліпшити європейську інфраструктуру із забезпечення якості, щоб створити таке технічне середовище (випробування, сертифікацію, акредитацію), яке б допомогло її товаровиробникам мати успіх у нових ринкових умовах;
- зміцнити партнерські відносини між постачальниками та споживачами;
- створити необхідний науково-технічний, промисловий та людський потенціал для Європи XXI ст.

В межах цієї програми поставлені завдання, які спрямовані на допомогу підприємствам малого та середнього бізнесу щодо підвищення їх компетенції в цій галузі та застосування сучасних технічних знань і методів забезпечення якості.

Створення СУЯ на підприємстві – це не лише можливість виробляти найкращу та найбільш конкурентоспроможну продукцію, а можливість дати гарантію, що якість виготовленої продукції є стабільною та зорієнтованою на споживача. Наявність сертифікованої СУЯ на відповідність стандарту ISO 9000 дає організації стабільність і максимум можливостей для виживання в умовах сучасного ринку.

Стандарти є статичними, хоча і можуть удосконалюватись, змінюючись відповідно до зростаючих вимог конкурентоспроможної якості. Концепція TQM є динамічною на відміну від стандартів, вона розвивається за рахунок найвищих досягнень науки і практики в галузі управління якістю і загального менеджменту. У розвитку TQM виокремлюють три етапи, останній з яких триває й досі. Концепція TQM і концепція стандартів ISO серії 9000 взаємодоповнюють одна одну. Однак, якщо стандарти ISO призначені для регулювання взаємовідносин між виробником і споживачем, то концепція TQM призначена тільки для внутрішньої потреби виробника. Концепція стандартів ISO відповідає на питання, що необхідно робити для забезпечення якості, а концепція TQM – як це робити. Якщо стандарти ISO 9000 проголошують досягнення якості кінцевою метою, то концепція TQM розглядає досягнення якості як поточний процес, де сам рух є так само важливим, як і кінцева мета. Саме концепція TQM дозволяє максимально задовольняти вимоги і запити всіх груп зацікавлених осіб організації, яка виступає в ролі постачальника.

Отже, для того, щоб залишитись на ринку, виробник змушений випереджати вимоги стандартів, і у цьому йому допомагає робота за принципами TQM.

6.3. Методи управління якістю підприємств, орієнтованих на конкурентні ринки

Для ефективної організації управління якістю продукції необхідно, щоб був не тільки чітко визначеним об'єкт управління, а й категорії управління, тобто явища, що дають змогу краще усвідомити і організувати весь процес.

Щодо управління якістю продукції варто виділити такі категорії якості: об'єкт, мета та суб'єкт управління, засоби і методи управління якістю [18].

Слід зазначити, що під об'єктом управління слід розуміти конкурентоспроможність, технічний рівень або будь-який інший показник, характеристику, всю сукупність властивостей продукції, певну їх частину, групу чи окрему властивість.

Під метою управління ми будемо розуміти рівень і стан якості продукції з урахуванням економічних інтересів виробника і споживача, а також вимог безпеки й екологічності продукції. Тобто, яку сукупність властивостей і який рівень якості варто задати, а потім досягти і забезпечити, щоб ця сукупність і цей рівень відповідали характеру споживання. При цьому виникають питання ефективності виробництва і споживання, доступності ціни для споживача, рівня собівартості і прибутковості продукції для її розробника і виробника. Не можна також залишити поза увагою терміни розробки продукції, розгортання її виробництва і доведення до споживача, що прямо пов'язано з конкурентоспроможністю [54, с. 43–44].

Зміна вимог до якості та виробничі умови стимулювали та спрямовували розвиток управління якістю (табл. 6.3) [49].

Суб'єктами управління є керівні органи всіх рівнів управління та особи, покликані забезпечити досягнення й утримання планового стану і рівня якості продукції. Під методами і засобами управління визначають способи, якими органи управління впливають на елементи виробничого процесу, забезпечуючи досягнення і підтримку планового стану і рівня якості продукції.

У процесі управління якістю використовуються чотири типи методів: економічні, матеріального стимулювання, організаційно-розпорядницькі та виховні.

Тип I – економічні методи, які забезпечують створення економічних умов, які спонукають колективи підприємств, конструкторських, технологічних та інших організацій вивчати запити спожи-

вачів, створювати, виготовляти й обслуговувати продукцію, що задовольняє ці потреби і запити. До економічних методів належать ціноутворення, умови кредитування, економічні санкції за недотримання вимог стандартів і технічних умов, правила відшкодування економічного збитку споживачеві за реалізацію йому неякісної продукції.

Таблиця 6.3

Основні етапи формування і розвитку методів управління якістю

Рік	Етап розвитку управління якістю	Стимулююча причина
1900	Перевірка виготовленого товару	Початок конвеєрного промислового виробництва
1920	Організований контроль якості товару (контролери, відділ контролю)	Розвиток масового промислового виробництва
1940	Широке застосування статистичних методів контролю	Збільшення обсягів виробництва та нестача робочої сили через потреби армії
1950	Розвиток систем проектування надійності	Ускладнення товарів, розвиток електроніки, потреби космічних досліджень
1960	Загальний внутрішньофірмовий контроль і гарантії якості	Зростання обсягів міжнародної торгівлі, підвищення вимог ринку
1970	Юридична відповідальність за якість, побудова систем якості	Актуалізація проблем безпеки та екології
1980	Створення міжнародних стандартів забезпечення якості, сертифікація систем якості, національні програми якості	Конкуренція на міжнародному ринку, подолання бар'єрів в міжнародній торгівлі
1990	Тотальне управління якістю, інтернаціональні програми якості	Міжнародний поділ праці, становлення транснаціональних виробничих систем і глобальних міжнародних ринків

Тип II – методи матеріального стимулювання, які передбачають, з одного боку, заохочення працівників за створення і виготовлення високоякісної продукції, а з іншого – стягнення за завдаваний збиток від її низької якості.

Тип III – організаційно-розпорядницькі методи, які здійснюються за допомогою обов'язкових для виконання директив, наказів, вказівок керівників. До цих методів управління якістю продукції належать також вимоги нормативної документації.

Тип IV – виховні методи, які справляють вплив на свідомість, настрій учасників виробничого процесу, що спонукають їх до високо-

якісної праці і чіткого виконання спеціальних функцій управління якістю продукції. До них належать: моральне заохочення за високу якість продукції, виховання гордості за честь заводської марки тощо.

Вибір методів управління якістю продукції і пошук їх найбільш ефективного поєднання – один з визначальних моментів у системі управління, через вплив на людей, які беруть участь у процесі створення і виготовлення продукції, тобто на мобілізацію людського фактора [21].

До методів контролю якості, аналізу дефектів і їхніх причин слід віднести технічний контроль – це перевірка відповідності об'єкта до встановлених технічних вимог, складна і невід'ємна частина виробничого процесу. Контролю піддаються: сировина, матеріали, паливо, напівфабрикати, вироблені деталі, складальні одиниці, готові вироби, устаткування, оснащення, технологічні процеси виготовлення продукції.

При контролі якості продукції використовуються фізичні, хімічні й інші методи, які можна розділити на дві групи: руйнівні й не руйнівні.

До руйнівних методів належать наступні випробування: розтягання та стиск; удар; при повторно-змінних навантаженнях; міцності.

До неруйнівних методів належать: магнітні (магнітографічні методи); акустичні (ультразвукова дефектоскопія); радіаційні (дефектоскопія за допомогою рентгенівських і гама-променів).

Зміст статистичних методів контролю якості полягає в значному зниженні витрат на його проведення у порівнянні з органолептичними (візуальні, слухові тощо).

Інструменти і методи управління якістю, що застосовуються сучасними організаціями, формують складову частину загальної методології менеджменту якості. Існуюче на сьогодні розмаїття різних практичних підходів до управління якістю на всіх рівнях управління та етапах життєвого циклу продукту, викликає необхідність їх класифікації (додаток К). Найдоцільніше всі методи менеджменту якості поділити на дві групи, орієнтуючись на час їх виникнення:

1) класичні, які було розроблено впродовж усього періоду становлення менеджменту якості та які зберегли свою актуальність на сьогодні. Їх розробниками вважають американських вчених Е. Демінга, К. Ісікаву, Т. Тагуті, дослідження яких були спрямовані на розробку і розвиток методів планування якості та статистичного аналізу;

2) “нові”, становлення та розвиток яких відбувалися наприкінці XX ст. і тривають зараз. Вони були сформульовані на базі класичних методів, але відрізняє їх те, що всі вони характеризуються соціальною спрямованістю в широкому розумінні та мають застосовуватись у комплексі з наявними управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів.

Для проведення досліджень у загальнотеоретичних підходах пропонується сім статистичних методів контролю за якістю продукції (додаток Л) [6; 17; 45]. Розрізняються дві сфери застосування статистичних методів у виробництві (рис. 6.11):

- регулювання ходу технологічного процесу з метою його утримання в заданих рамках (ліва частина схеми);
- приймання виготовленої продукції (права частина схеми).



Рис. 6.11. Області застосування статистичних методів управління якістю продукції на підприємстві

Для контролю технологічних процесів вирішуються завдання статистичного аналізу точності й стабільності технологічних процесів і їхнього статистичного регулювання. При цьому за еталон приймаються допуски на контрольовані параметри, задані в технологічній документації, і завдання полягає у втриманні цих параметрів у встановлених межах. Може бути поставлене також завдання пошуку нових режимів виконання операцій з метою підвищення якості кінцевого виробництва.

Перш ніж братися за застосування статистичних методів у виробничому процесі, необхідно чітко уявляти мету застосування цих методів і вигоду виробництва від їхнього застосування. Проблемою у використанні статистичних методів є те, що вони є досить

складними для сприйняття персоналом організації і ґрунтуються на методах та інструментах математичної статистики. Для вирішення даної проблеми професором Ісікавою були відібрані сім найбільш простих і доступних статистичних методів, які могли б використовуватись працівниками на робочих місцях для аналізу первинних даних, до яких належать: розшаровування (стратифікація) даних; графіки; діаграма Парето; причинно-наслідкова діаграма (діаграма Ісікави або “ кістяк риби ”); контрольний листок і гістограма; діаграма розкиду; контрольні карти. Завершуючи розгляд інструментів контролю якості, слід чітко усвідомити, що вони являють собою інструменти надання інформації та її аналізу. Головне їх призначення – контроль процесу та надання інформації для його коригування і покращання. Їх застосування на практиці є однією із важливіших вимог, що висувається в рамках концепції TQM.

Головне призначення другої групи статистичних методів управління якістю – забезпечення відповідності визначених параметрів вимогам до якості процесів планування, розробки, виробництва та вдосконалення продукту. Частіше ці інструменти управління якістю застосовуються як робочий інструментарій методу структурування функції якості – QFD (Quality Function Deployment), який виступає одним із ключових методів управління якістю, що рекомендується до використання методологією TQM. QFD – це систематизований шлях вивчення потреб і побажань споживачів через розгортання функцій та операцій у діяльності компанії із забезпечення якості на кожному етапі життєвого циклу продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Послідовне застосування та побудова серії матричних діаграм при застосуванні методу QFD, схематично нагадує будівлю, і тому цей процес отримав назву концепції “Будинку якості” [14, с. 165].

Сучасні методи менеджменту якості відрізняються соціальною спрямованістю у широкому розумінні. Вони сформульовані на базі розглянутих традиційних методів, але відрізняє їх, в першу чергу те, що усі вони мають застосовуватись у комплексі з існуючими управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів.

В умовах ринку дуже важливо об’єктивно оцінювати не лише якість продукту, а й систему управління якістю (СУЯ) в цілому. Наявність у виробників ефективної СУЯ є додатковою гарантією забезпечення стабільної якості продукту, що виробляється [37].

Було б помилкою керівника підприємства знехтувати значенням і думати, що системи якості навіть при їх високому рівні розвитку не мають потреби в удосконаленні. Вважаємо, що однією з найперспективніших концепцій менеджменту якості XXI ст. є універсальна система показників діяльності (Total Performance Scorecard – TPS), яка поєднує і розвиває теорії: тотального управління якістю (TQM); збалансовані системи показників (Balanced Scorecard – BSC); управління результативністю (Performance Management); управління компетенціями (Competence Management).

TPS можна визначити як систематичний процес безперервного, послідовного та регулярного вдосконалення, розвитку та навчання, що спрямований на стаке зростання діяльності працівників і організації.

Розширивши відому характеристику управління, запропоновану Ф. Тейлором (планування – реалізація – перевірка), У. Шухарт запропонував циклічну модель, яка розподіляє управління на чотири основні стадії: планування (Plan), реалізація (Do), перевірка (Check) і коригуюча дія (Action). Метод Шухарта, який у повсякденному вжитку одержав назву “Цикл Демінга”, набув особливого поширення в Японії, де спеціалісти доповнили його стадіями цілепокладання і навчання кадрів (найбільш характерним є використання циклу Демінга в роботі гуртків якості як організаційно-методичного засобу, що сприяє вирішенню виробничих проблем). Циклічний процес безперервного розвитку передбачає етапи планування результатів, коучінгу (сучасний напрям у навчанні та організації взаємин у колективі), атестації, розвитку професійних компетенцій і пов’язаний з поняттям циклу навчання Колба (процес інтуїтивного навчання на практиці), що формує вміння діяти, оцінювати дії, мислити і приймати рішення.

Універсальна система показників діяльності є інтегрованою теорією, ідеологія якої ґрунтується на 6 принципах [41, с. 32–33]: спрямованість на задоволення споживача; орієнтація на бізнес-процеси; узгодження цілей особистості та організації; цікава робота, що приносить задоволення; етика та поведінка, що засновані на фактах; довгострокове вдосконалення, розвиток і навчання.

Особливе місце в налагодженні зв’язків з клієнтами та бізнес-партнерами, вивченню споживчого попиту у виготовленні продукції підприємства належить відділу маркетингу.

Без вивчення ринку неможливо визначити “ринкову новизну” товару, а це є не менш важливим, ніж створити товар високого технічного рівня і якості. Під “ринковою новизною” розуміють спро-

можність товару задовольняти кількість споживачів, залучати нових покупців, потребу яких цей товар може задовольнити. Комплексне вивчення ринку спирається на системний аналіз. Він дає можливість виявити основні фактори, їх взаємозв'язок і на цій підставі з'ясувати ступінь їх впливу на ринок. Дуже важливо при цьому дати прогноз до моменту виходу з товаром на ринок.

Об'єктами дослідження є товаромісткість ринку, попит, умови конкуренції, методи збуту, сегментація ринку. Дослідження необхідні для того, щоб, у першу чергу, переконатися в тому, що на цьому ринку є потреба в цьому товарі. Дуже важливо визначити місткість ринку (обсяг товарів, що реалізуються на ньому за рік), щоб знати, яку кількість товару можна продати на цьому ринку, а отже, встановити оптимальний обсяг його випуску. При вивченні місткості ринку необхідно врахувати рівень задоволення попиту на товар за рахунок імпорту, а також його експорт [52, с. 34–35].

Якщо вивчення цих факторів свідчить про доцільність роботи на цьому ринку, то наступним кроком буде встановлення показників якості товару.

Детальне вивчення свого конкурента є необхідним для того, щоб, знаючи його слабкі сторони, використати їх при виборі стратегії конкурентної боротьби, а знаючи його сильні сторони – вчитися використовувати їх у своїй практиці.

Працівники відділу маркетингу вивчають фінансовий стан конкурентів, їх виробничу і технічну політику, рівень витрат виробництва, напрям науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт, ринкову стратегію, методи збуту, цінову політику. Вони визначають, які фактори конкурентоспроможності товарів підприємства є головними, які ринкові потреби конкурент не задовольняє, що дає можливість визначити ті білі “плями”, “ніші” тих споживачів, на яких потрібно орієнтуватись при виході на цей ринок. У результаті із відділу маркетингу надходить той “ринковий імпульс” у службу управління якістю продукції, який потім приведе до ринкового успіху.

Оцінюючи стратегію конкурентів, вивчають і рівень сервісу, який надається покупцям, і торгові марки його товарів, практику руху товарів, рекламу. Від повноти знань про конкурентів залежить обґрунтованість і ефективність, стратегія і тактика роботи на ринку.

Вивчення ринку буде неповним, а необхідність його для ефективного управління якістю продукції не настільки наочною без ринкової сегментації. За її допомогою підприємство на практиці здійснює принцип виробництва товару, який відповідає вимогам споживача.

Сегментація – процес виділення груп споживачів, які ставлять однакові вимоги до ринкової продукції. Такі групи на ринках споживчих товарів можуть бути визначені на основі географічних і соціально-психологічних факторів. Кожний вид товару визначає доцільність використання того чи іншого фактора [52, с. 35].

Сегментація є не простою, а кропіткою справою. Навіть у практиці підприємств, що мають багатий досвід маркетингової діяльності, бувають помилки в сегментаційному аналізі. Найбільш типовою з них є неправильний вибір ринкового сегмента, що спричиняє неефективну маркетингову роботу на ньому. Для правильного вибору сегмента він має бути достатньо містким, доступним. Основні його характеристики мають бути вираженими кількісно, а реакція на маркетингові дії – передбачуваною.

Комплексне вивчення ринку дозволяє розробити ефективну програму якості, а систему якості спрямувати на вирішення проблем споживача, а не виробника товару.

Система якості продукції має бути гнучкою, з швидкою реакцією на зміни запитів споживачів і попиту на товар. При цьому має місце принципова особливість управління якістю товару з позицій маркетингу:

- формування якості має базуватися з урахуванням її впливу на першу покупку і на необхідність забезпечення постійної прихильності споживачів до продукції цього підприємства;

- необхідно врахувати “технологію” прийняття споживачем рішення про покупку, який, перш за все, купує “очима”, тому виробник має особливу увагу приділити естетичним факторам якості (колір, упаковка, дизайн).

Не менш важливими є ергономічні характеристики якості і наявність інструкції з експлуатації виробів, поданої у доступній формі.

Вивчення товару передбачає і аналіз його конкурентоспроможності, яку завжди досліджують на певному ринку, тому що товар, який користується попитом на внутрішньому ринку, може виявитися неконкурентоспроможним на зовнішньому. І хоч відомо, що фактична конкурентоспроможність проявиться тільки на ринку, виробник товару до виходу на ринок має знати, за якими факторами його товар поступається товарам конкурентів, щоб вчасно виправити становище. При аналізі конкурентоспроможності товару враховують усі фактори: технічні, техніко-економічні, організаційно-комерційні.

Вивчення товару на ринку є необхідним також для економічного обґрунтування цінової політики, розробки методів стимулювання збуту і реклами.

Не можна досліджувати товар без урахування місткості ринку, що пов'язана з аналізом попиту, який залежить від характеру товару. Вивчаються також фактори попиту, які не залежать від виду товару: демографічні (кількість населення, рівень народжуваності, віковий склад, географічний розподіл населення), соціальні (рівень освіти населення, професійний склад), психологічні (мотивація, мета і процес покупки). Неможливо створити конкурентоспроможний товар, не знаючи умов конкуренції на ринку і своїх конкурентів.

Для сучасних ринків є характерною нецінова конкуренція, одним із видів якої є конкуренція встановлення ціни, орієнтованої на якість. Саме тому методи управління якістю продукції виявляються неефективними, не дозволяють виробляти конкурентоспроможну продукцію, якщо вони не базуються на дослідженнях ринку. До нецінової конкуренції належать також: більш високі, ніж у конкурента, показники якості і надійності; кращий дизайн; нижча ціна споживання (менші затрати споживача на експлуатацію виробів за весь термін служби внаслідок його високої якості); перевага над товаром конкурента за техніко-економічними показниками (матеріало-, енергомісткість); високі екологічні показники; безпека роботи з виробом.

Підприємства з маркетинговою орієнтацією привертають увагу, створюють, утримують і розширюють контингент споживачів, розробляючи товари з високою споживчою цінністю (рис. 6.12).



Рис. 6.12. Створення споживчої цінності товару

Хоча якість і є важливою ринковою характеристикою товару, але остаточне рішення щодо його придбання приймає споживач. Тому якісним можна вважати такий товар, який задовольняє очікування споживача і має доступну для нього ціну.

Міжнародний досвід показує, що продукція найбільш відповідає вимогам споживачів, якщо на підприємстві діє ефективна система управління якістю продукції. Такий підхід зумовив неодмінне внесення до контрактів, що укладаються, вимог стосовно систем якості, що доповнюють чинну нормативно-технічну документацію. Крім цього, сучасні контракти надають право споживачеві перевіряти якість не тільки кінцевої продукції, а й усіх елементів її забезпечення.

Маркетинг, як філософія бізнесу, широко використовується в промислово-розвинених країнах світу. Окремі його елементи, такі як комплексне вивчення підприємством ринку і використання результатів в управлінні якістю продукції, одержали поширення у країнах Східної Європи (Угорщина, Чехія, Словаччина, Болгарія та ін.) і колишньому Радянському Союзу [52, с. 37].

Отже, найбільш ефективним засобом досягнень універсального управління якістю є поліпшення якості в широкому сенсі цього слова. Це якість продукції, якість організації загалом, якість взаємодії з оточенням, якість функціонування та управління, якість життя працівників і, як результат, – якість життя суспільства. Наведені загальносвітові тенденції розвитку управління якістю обумовлюють формування державної політики в цій сфері [2, с. 23], яка ґрунтується на таких основних принципах, як:

- неухильне прагнення до досягнення світового рівня якості в усіх сферах життя суспільства; розвиток міжнародного співробітництва та використання передового міжнародного досвіду у забезпеченні та поліпшенні якості; достатня державна та нормативна підтримка якості на національному рівні;

- активна державна підтримка та стимулювання підприємств і організацій у підвищенні технічного рівня та якості продукції, удосконаленні систем забезпечення та управління якістю;

- створення умов для широкомасштабного впровадження підприємствами та організаціями України професійних вискоєфективних систем якості, що відповідають міжнародним вимогам та світовому рівню;

- створення пільгових кредитно-фінансових і податкових умов для підприємств (організацій), які освоюють і випускають

конкурентоспроможну продукцію, а також виконують роботи з поліпшення якості в інтересах України. Надання пріоритетів державних замовлень підприємствам, системи якості яких відповідають сучасному рівню;

– активна підтримка професійних та громадських формувань і рухів, а також окремих вчених і фахівців, що розв’язують проблеми якості в інтересах України;

– створення умов для професійної підготовки та виховання висококваліфікованих фахівців з якості; основний акцент в цій справі робиться на творчу молодь; пріоритетну підтримку обдарованих дітей і студентської молоді; широкомасштабну роз’яснювальну та виховну роботу серед різних верств населення. Ці принципи мають декларативний характер, але повною мірою відповідають вимогам сьогодення. Саме якість має стати важелем для підйому національної економіки. Початок цього шляху – підприємства, що прагнуть вдосконалення. Отже, дослідження складових управління якістю на підприємстві має науково-прикладне значення.

Література

1. ДСТУ ISO 9000–2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К. : Держстандарт України, 2001. – 27 с.
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 447 “Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг)”.
3. Адлер Ю. П. Мотивация в системах качества / Ю. П. Адлер // Стандарты и качество. – 1999. – № 5. – С. 81–86.
4. Адлер Ю. П. Восемь принципов, которые меняют мир / Ю. П. Адлер // Стандарты и качество. – 2001. – № 5–6. – С. 49–61.
5. Адлер Ю. П. Статистический контроль – условия совершенствования качества продукции (о методах Г. Тагути и их применение) / Ю. П. Адлер // Автомобильная промышленность США. – 1987. – № 11. – С. 30–38.
6. Аристов О. В. Управление качеством / О. В. Аристов. – М. : ИНФРА, 2003. – 240 с.
7. Аристотель. Сочинения : Т. 2 / ред. и авт. предислов. З. Н. Микеладзе. – М. : Мысль, 1978. – 687 с.
8. Басовский Л. Е. Управление качеством / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – М., 2000. – 212 с.

9. Бичківський Р. СУЯ: оцінювання ефективності функціонування / Р. Бичківський, А. Гунькало // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2005. – № 4. – С. 42–46.
10. Бичківський Р. Управління якістю / Р. Бичківський. – Л. : НУ “Львівська політехніка”, 2000. – 329с.
11. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
12. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – С. 243.
13. Володькина М. В. Стратегический менеджмент / М. В. Володькина. – К. : Знання-Прес, 2002. – 149 с.
14. Всеобщее управление качеством / О. П. Глудкин и др. ; под ред. О. П. Глудкина. – М. : Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
16. Душенко Г. Проблеми нормативного забезпечення виробництва промислової продукції / Г. Душенко // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2005. – № 6. – С. 16–18.
17. Економіка підприємств / за ред. П. С. Харіна. – Т. : Економічна думка, 2000. – 500 с.
18. Жарков Ю. Інтегрований підхід до документальної побудови і складу системи управління якістю / Ю. Жарков, В. Новиков, О. Цициліано // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. – № 3. – С. 51–53.
19. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М. : Экономика, 1988.
20. Калита П. Рух за якість в Україні і його лідери / П. Калита / Матеріали VI конф. випробувальних центрів України. – 2006. – С. 4–11.
21. Карпенко А. В. Організація маркетингу промислового підприємства / А. В. Карпенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 6. – С. 26–27.
22. Кошонько О. В. Проблеми оцінки та сертифікації систем управління якістю промислових підприємств / О. В. Кошонько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 1. – С. 18–23.
23. Коц Г. П. Классификация затрат на обеспечение качества продукции / Г. П. Коц // Вісник ХДЕУ. – 1998. – № 4 (8). – С. 61–63.
24. Лосюк Л. Основні тенденції розвитку сучасних концепцій СУЯ / Л. Лосюк // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2009. – № 4. – С. 3–9.
25. Мазур И. И. Управление качеством / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2003. – 334 с.

26. Мних О. Б. Маркетинг у формуванні ринкової вартості машинобудівного підприємства: теорія і практика : монографія / О. Б. Мних. – Л. : НУ “Львівська політехніка”, 2009. – 428 с.
27. Мордвінцева Т. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування / Т. В. Мордвінцева // Держава та регіони: Економіка та підприємництво. – 2006. – № 5. – С. 214–215.
28. Мордвінцева Т. В. Стратегічне маркетингове управління діяльністю підприємств / Т. В. Мордвінцева // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 23. – С. 41–43.
29. Мухаровський М. Досвід сертифікації персоналу в національній системі сертифікації УкрСЕПРО / М. Мухаровський // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2005. – № 3. – С. 22–25.
30. Мюллер К. Некоторые аспекты внедрения систем качества в промышленности / К. Мюллер // Стандарты и качество. – 1998. – № 3. – С. 58–63.
31. Наставники по качеству. А. Фейгенбаум // Стандарты и качество. – 1999. – № 10. – С. 28–29.
32. Наставники по качеству. Г. Тагути // Стандарты и качество. – 2000. – № 2. – С. 80–82.
33. Наставники по качеству. Д. Джуран // Стандарты и качество. – 1999. – № 7. – С. 86–87.
34. Наставники по качеству. К. Ісікава // Стандарты и качество. – 1999. – № 11. – С. 90–92.
35. Наставники по качеству. Ф. Кросби // Стандарты и качество. – 1999. – № 9. – С. 74–75.
36. Нижник В. М. Проблеми підвищення якості персоналу промислових підприємств / В. М. Нижник // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2008. – № 5, Т. 2. – С. 176–178.
37. Огвоздин В. Ю. Управление качеством. Основы теории и практики / В. Ю. Огвоздин. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 160 с.
38. Огвоздин В. Ю. Управление качеством: Основы теории и практики / В. Ю. Огвоздин. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : Дело и сервис, 2002. – 160 с.
39. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, Л. М. Ткачук. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. – 137 с.
40. Педак І. С. Система управління якістю – запорука рентабельності підприємств / І. С. Педак // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2006. – № 5. – С. 235–237.
41. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – Т. : Карт-Бланш, 2003.

42. Ребрин Ю. И. Управление качеством / Ю. И. Ребрин. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 174 с.
43. Ситніченко В. Тенденції якості у новому тисячолітті / В. Ситніченко // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2001. – № 1. – С. 54–58.
44. Стародубская М. Качество требует “сигм” / М. Стародубская // Секрет фирм. – 2002.
45. Толпежников Р. О. Маркетинговое управління якістю продукції промислових підприємств / Р. О. Толпежников: Автореф. дис. канд. екон. наук. – М., 2004. – 18 с.
46. Трофимов К. Управління якістю та елементи системи якості / К. Трофимов // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 1999. – № 4. – С. 49–54.
47. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум ; сокр. пер. с англ. ; авт. предисл. и науч. ред. А. В. Гличев. – М. : Экономика, 1986.
48. Фомичев С. К. Основы управления качеством / С. К. Фомичев, А. А. Старостина, И. И. Скрыбина. – К. : МАУП, 2000. – 196 с.
49. Фомічов С. К. Основы управління якістю / С. К. Фомічов, А. О. Старостіна, І. І. Скріябіна. – 2-ге вид. – К. – 43 с.
50. Чернега О. Б. Эволюция и проблемы менеджмента качества в Украине / О. Б. Чернега. – Донецк, 1999. – 95 с.
51. Шаповал М. І. Менеджмент якості / М. І. Шаповал. – К. : Знання, 2003. – 475 с.
52. Шаповал М. І. Менеджмент якості / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, КОО, 2007. – 471 с.
53. Шаповал М. І. Основы стандартизації, управління якістю і сертифікації / М. І. Шаповал. – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 152 с.
54. Яновский А. М. Конкурентоспособность товара и производителя продукции в системе рыночной экономики / А. М. Яновский // Стандарты и качество. – 1997. – № 2. – С. 43–44.



7.1. Поняття "економічна безпека підприємства", його еволюція на сучасному етапі

Ринкові умови господарювання вимагають від підприємства як відкритої системи, що функціонує у нестабільному і складному зовнішньому середовищі, швидкої адаптації до умов існування і пошуку шляхів досягнення поставленої мети. І найголовніша мета, яку зазвичай ставлять перед собою підприємці, це отримання прибутку і не просто прибутку, а його максимальної величини. Лише тоді підприємства або організації вважаються успішними, коли вони постійно нарощують свій потенціал і збільшують доходи. Як наголошується у відомій книзі Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф. "Основы менеджмента" однією із складових успіху є виживання за будь-яких економічних умов. І хоч це не фіксується у документах підприємств і організацій, але виживання й можливість існувати або іншими словами "забезпечення безпеки існування підприємства" – це є "найпершим завданням більшості організацій" [36, с. 48].

Термін "безпека" з'явився у вжитку, згідно словника Робера, починаючи із XII ст., як поняття спокою духу людини, що вважала себе захищеною від будь-якої небезпеки. Але до XVII ст. у такому значенні використовувався у країнах Західної Європи дуже рідко. Пізніше, під час формування державних систем під поняттям "безпека" почали розуміти ситуацію спокою в результаті відсутності

реальної небезпеки, як фізичної, так і моральної, в державній і економічній сферах життєдіяльності. На території Росії, до якої на той час входила і Україна, цей термін не використовувався, а вперше був вжитий у 1881 р., коли вийшли “Положення про заходи по охороні державного порядку і суспільного спокою”, де вперше використано термін “державна безпека”. Поняття “національна безпека” було введене президентом США Т. Рузвельтом у 1904 р. [29, с. 8].

До недавнього часу проблеми економічної безпеки були у центрі уваги переважно закордонних фахівців. Вітчизняні спеціалісти звернулись до них порівняно недавно у зв'язку з формуванням в Україні економіки ринкового типу. Її поява обумовлена змінами, що відбулися і відбуваються в умовах діяльності підприємств. В Україні 16 січня 1997 р. постановою Верховної Ради України № 3/97-ВР була прийнята Концепція (основи державної політики) національної безпеки України, де визначено основні загрози національній безпеці, в тому числі в економічній сфері, основні напрями державної політики національної безпеки України, в тому числі в економічній сфері, пізніше концепція була замінені Законом України “Про основи національної безпеки України” від 19.06.2003 р. та новою редакцією закону із змінами та доповненнями від 15.12.2005 р. № 3200-IV [21, 22, 30].

Питанням забезпечення економічної безпеки присвятили свої роботи Анальгін В., Брендіков М., Барановський О., Войнаренко М., Геєць В., Грунін О., Гусін В., Демін В., Жаліло Я, Забродський В., Капустин Н., Колосов А., Косянчук Т., Крисін А., Лук'янова В., Ляшенко О., Макаренко І., Микитенко В., Мунтіян В., Нижник В., Одинцов А., Олейников Є., Пастернак-Таранушенко Г, Пономарьов В., Реверчук Н., Сухорукова Т., Тамбовцев В., Шликов В., Шлемко В. та інші [5, 13, 14, 17, 18, 20, 25, 31, 33, 37, 45, 57, 58].

Опираючись на базові положеннях теорії стадійності процесів управління, запропонованої Ноланом Р., яка ґрунтується на тому, що будь-яка система або процес знаходяться у постійному розвитку, що передбачає проходження ряду стадій, прослідкуємо еволюцію поняття економічної безпеки підприємства.

Першою з існуючих теорій, представники якої розглядали питання економічної безпеки підприємства, була інформаційна теорія розвитку. Її прихильники (Андросчук Г., Вороненко Л., Давидов І., Белов В., Крайнев П. та ін.) під економічною безпекою підприємства вбачили захист його комерційної таємниці. Основна теза цієї теорії полягає в тому, що кожне підприємство намагається за-

хищати свою інформацію, інтелектуальну власність як найбільш цінний товар. Проблему економічної безпеки підприємство розглядало як ступінь надійності захисту власної інформації.

Розвиток ринкових відносин сприяв подальшому дослідженню питань економічної безпеки і наступною стала теорія, яка значну увагу приділяла дослідженню впливу на підприємство зовнішнього середовища. Тобто головною тезою на даному етапі стало те, що рівень економічної безпеки підприємства обумовлюється впливом зовнішнього середовища, який у ринкових умовах постійно змінюється. Так Ковальов Д. і Сухорукова Т. визначали економічну безпеку підприємства як захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища та здатність швидко усувати різноманітні загрози або пристосуватись до умов, які не впливають негативно на його діяльність [26, с. 48]. Забродський В. трактує поняття економічної безпеки підприємства, що визначається сукупністю факторів, які визначають стійкість, незалежність, забезпечення економічних інтересів тощо [19] (Теорія безпеки зовнішнього середовища).

Подальший розвиток теорії економічної безпеки зумовив виникнення ще одного підходу, який визначає як ресурсно-функціональний. Представниками його є Тамбовцев В., Олейников Є., Бандурка О., Духов В., Петрова К., Червяков І., Грунін О., Грунін С. та ін.

Визначення безпеки як стану суб'єкта, при якому ймовірність небажаних змін будь-яких якостей суб'єкта, параметрів належного йому майна і зовнішнього середовища, що його оточує, є невеликими (тобто є меншими певного значення). Автори роботи [61, с. 14] визначають безпеку як стан і тенденцію розвитку захищеності життєво важливих інтересів соціуму і його структур від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Вітчизняні фахівці трактують це поняття наступним чином: економічна безпека – це стан і здатність економічної системи протистояти небезпеці руйнації її організаційної структури і статусу, а також перешкодами досягнення цілей розвитку [5, с. 17]. Ряд авторів під терміном “безпека підприємства” розуміє захищеність його життєво важливих функцій (інтересів) від загроз внутрішнього і зовнішнього характеру, при наявності балансу між цими функціями й інтересами особи, суспільства і держави [17, с. 70].

Як бачимо, особливістю ресурсно-функціонального підходу щодо поняття економічної безпеки підприємства є його всеохоплюваність та комплексність. Тобто, в рамках цього підходу досліді-

джуються головні фактори, основні процеси, що мають вплив на стан безпеки підприємства, проводиться аналіз розподілу й використання ресурсів підприємства, розглядаються економічні індикатори, які відображають забезпечення економічної безпеки підприємства, розробляються заходи щодо забезпечення максимально високого рівня функціонування системи.

Головні риси існуючих теорій наведено у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Еволюція терміну “економічна безпека підприємства”

Період	Назва теорії	Представник	Суть теорії
Початок 1990-х рр.	Інформаційна	Андрощук Г., Вороненко Л., Давидов І.	Головна проблема економічної безпеки суб'єктів – рівень надійності захисту інформації
1995–1999 рр.	Безпека зовнішнього середовища	Ковальов Д., Сухорукова Т., Капустін Н., Забродський В.	Економічна безпека підприємства полягає у захищеності діяльності від негативного зовнішнього впливу
2000–2008 рр.	Ресурсно-функціональний підхід	Тамбовцев В., Олейников Е., Бандурка О., Духов В., Козаченко А., Косянчук Т., Пономарьов В., Ліпкан В.	Економічна безпека підприємства передбачає стан захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз, що дозволяє надійно зберегти й ефективно використовувати матеріальний, кадровий і фінансовий потенціал

Опрацьовуючи літературні джерела і досліджуючи існуючі визначення економічної безпеки, що були наведені вище, нами помічено в них певний недолік, а саме: ці визначення не враховують розвиток суб'єкта господарювання. Тому спробуємо дати власне визначення, за яким економічна безпека підприємства – це такий його стан, коли при максимально ефективному використанні ресурсів досягається уникнення, послаблення або локалізація небезпеки, і таким чином реалізується мета діяльності в умовах конкурентного середовища за допомогою методів сучасного менеджменту.

У контексті даного поняття “економічної безпеки” розглянемо етапи і межі розвитку небезпечних явищ і процесів, які безпосередньо загрожують безпечному стану суб'єкта господарювання.

Загалом нинішні дослідники проблем безпеки не дійшли згоди у цьому питанні. Манілов В. [34] пропонує таку класифіка-

цію системи небезпек національним інтересам:

1) ризик – існування або можливість виникнення ситуації, за якої формуються передумови протидії реалізації національних цінностей, інтересів та цілей забезпечення національної безпеки;

2) виклик – протидія здійсненню національних цінностей, інтересів та цілей, вирішенню завдань забезпечення національної безпеки у формі офіційних і неофіційних політико-дипломатичних дій, торгово-економічної експансії тощо;

3) небезпека – завдання шкоди важливим національним інтересам і національній безпеці в обмежених (локальних) масштабах;

4) загроза – безпосередня загроза життєво важливим національним інтересам і національній безпеці, яка виходить за локальні межі й стосується основних національних цінностей (суверенітету, державності, територіальної цілісності).

Група дослідників [4, 41, 45, 47 та ін.] виділяє три групи чинників, що загрожують нормальному функціонуванню об'єкта господарювання і об'єднані відповідно у такі групи, як небезпека, ризик і загроза.

Ярочкін В. пропонує таку ієрархію загроз: надзвичайні ситуації – кризові ситуації – критичні стани – загрози – дестабілізуючі чинники.

Дещо іншу інтерпретацію видів загроз пропонує інший російський дослідник Белов П. [6]. На його думку, можна окреслити таку триаду: небезпека – загроза – виклик. При чому небезпека розуміється як можливість спричинення шкоди, загроза – вже діюча небезпека, а виклик – прояв загрози, який потребує реагування з метою попередження або зниження шкоди. Небезпека виникає при незадоволенні потреб людини і утворюваних нею спільнот в енергії, рідині та інформації.

Грунін О. та Грунін С. виділяють іншу класифікацію ступенів деструктивних факторів. Це поява зони ризику – ймовірність виникнення становища, яке здатне спричинити небезпеку; виклик – провокаційні дії або засіб тиску; небезпека – реальна можливість спричинення або нанесення шкоди; загроза – намір нанести шкоду [16, с. 16].

Як бачимо, існує проблема термінологічної неоднозначності і відсутність консенсуального розуміння базових визначень, таких як небезпека, загроза, ризик тощо. Тому доцільним вважаємо окреслення цих ознак, які мають бути відображені у визначенні цих по-

нять і на які визначають більшість дослідників.

Користуючись тлумачним словником української мови [49], наведемо сучасне значення кожного з цих понять.

Небезпека – можливість, ймовірність якогось лиха, нещастя.

Загроза – можливість або неминучість небезпеки.

Ризик – усвідомлена можливість небезпеки, сміливий ініціативний вчинок, дія із сподіванням на успіх.

Отже, найбільш прийнятними для суб'єктів господарювання можна визначити згадані поняття наступним чином.

Загроза – потенційна можливість завдання шкоди суб'єктам господарчої діяльності з боку окремих чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ [5, с. 10]. Джерелом формування загрози є розмаїття внутрішніх і зовнішніх суперечностей суспільного розвитку у країні і на міжнародній арені у різних сферах людської життєдіяльності.

Небезпека – це конкретна, безпосередня і реальна форма прояву загрози. При чому вважаємо, що рівні прояву небезпеки можуть розподілятися за наслідками прояву на допорогові та післяпорогові, між якими умовно можна визначити поріг, який, на нашу думку, слід встановлювати з огляду на можливість відновлення нормальної діяльності підприємства після подолання проявів деструктивних явищ.

Ризик у цьому контексті не розглядається, оскільки, він більшою мірою пов'язаний із здійсненням конкретних видів діяльності, і саме через це виникає можливість втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів, появи додаткових витрат.

У контексті проведених досліджень запропоновано інше розташування ланцюга масштабності понять, що встановлюють межі розвитку небезпечних процесів, враховуючи те, що небезпека не може розглядатися як щось окреме, відірване, абсолютне та апріорне. Її (небезпеки) дуальність з безпекою є іманентною, саме тому безпека завжди має розглядатися у парі з небезпекою [32, с. 94]. А також виходячи з тієї обставини, що безпека є однією з ключових потреб, відповідно до піраміди потреб Маслоу, небезпека має посідати найвищий щабель у загальній піраміді дестабілізації і бути найнебезпечнішою з них.

Пропонується таке розташування небезпек для підприємства:

- загроза – потенційна можливість економічних втрат;
- допорогова небезпека – реальна можливість втрат прибутків і джерел їх походження;
- післяпорогова небезпека (системна небезпека) – реальна

можливість втрат статусу підприємства і згорання його діяльності.

У фаховій літературі наводиться достатньо розрізнена класифікація небезпек і загроз. Так Соснін С. та Пригунов П. пропонують класифікувати небезпечні ситуації за 12 критеріями, а Ліпкан В. за 17 критеріями, Орлов П. та Духов В. відзначають лише 4 критерії. На підставі аналізу джерел, що досліджувались, пропонується власне бачення можливості класифікації небезпечних ситуацій для підприємства за наступними критеріями.

Розроблена класифікація загроз та небезпек, що загрожують сучасному підприємству (додаток М).

Зокрема, пропонується класифікувати деструктивні ситуації за 21 ознакою: джерелами виникнення, ймовірністю настання, характером причин виникнення, впливом об'єкта небезпеки, повторенням впливу на об'єкт, направленістю впливу, об'єктами впливу, суб'єктами впливу, характером впливу, видимістю впливу, розвитком у часі, характером протікання, спрямованістю дії, ступенем небезпечності, масштабами прояву, наслідками здійснення, характером збитку, масштабами збитку, способом протидії, характером реалізації, ставленням до ситуації. Наявність або відсутність тих чи інших складових при визначенні стану економічної безпеки підприємства залежить у більшій мірі від самого підприємства, його оточення, ситуації, у якій воно функціонує. Крім того, самій системі небезпек і загроз притаманні власні ознаки, а, отже, можна говорити про певну динамічність самих загроз або небезпек, їх змінюваність, детермінованість конкретним періодом і станом системи забезпечення безпеки.

7.2. Чинники та тенденції небезпек господарської діяльності підприємства

Будь-яка виробнича система не функціонує у вакуумі: її оточує динамічне, диференційоване середовище, яке ніколи не буває стабільним. Ефективна діяльність підприємства передбачає не лише знати своє середовище й природу його змін, але й можливість адекватно реагувати на ці зміни, тому що невдала або несвоєчасна реакція може спричинити до значних збитків або до припинення діяльності підприємства взагалі.

Бєлопольський М. [7, с. 88–90] зазначає, що будь-яка сис-

тема з регулятором (до неї належить і підприємство) руйнується, якщо негативний вплив сукупності факторів зовнішнього оточення на систему стає сильнішим, ніж сукупний вплив усіх позитивних факторів. У іншому випадку система має можливість існувати і розвиватись. Важливість адаптаційних здібностей в пристосуванні до змін в економічному просторі відзначається російським економістом Сорокіним Д. [46]. Зокрема, він зазначає, що “історична доля (перспектива) як людського співтовариства, так і окремих його соціумів залежить від здатності “освоїти” зміни, тому дуже важливо, які шляхи для цього вибрані і яким чином здійснюватиметься рух”.

Багатоплановість проблем, що виникають з приводу безпечності розвитку підприємства потребують використання таких методів економічних досліджень, які дозволяють найбільш повно охарактеризувати сутність такого явища як економічна безпека підприємства. Саме тому доцільно досліджувати середовище та структуру економічної безпеки підприємства з позицій системного підходу, опираючись на основні системні принципи, а саме:

- цілісності – принципове не зведення властивостей системи до суми властивостей елементів, що її утворюють, і має властивості, відмінні від властивостей її складових;

- структурності – можливість описання системи через встановлення її структури, тобто системи зв’язків, відносин, обумовленість поведінки усієї системи від поведінки окремих її елементів;

- взаємозалежності системи і середовища – система формує й проявляє свої властивості в процесі взаємодії із середовищем;

- ієрархічності – кожний із компонентів системи може розглядатись як система, а досліджувана система може розглядатись як складова іншої системи;

- множинність опису кожної системи – значна складність кожної системи вимагає побудови множини різних моделей, кожна з яких описує лише певний її аспект.

Відповідно до логіки системного підходу, саме забезпечення механізму адаптації суб’єкта господарювання до середовища і збереження високого рівня інтеграції нарізно орієнтованих підрозділів у єдине ціле створює передумови для успішної діяльності організації [10, с. 148].

Системний підхід визначає два основних різних типи системних підходів до організації. Перший з них розглядає організацію як штучну систему, а інший – як природну [10, с. 149].

Прихильники моделі організації як штучної системи роз-

глядають останню як пластичну систему, що має природну властивість до змін, і саме це допомагає їй забезпечити найкращі умови для досягнення мети. Умовою її розвитку є порушення рівноваги й забезпечення нормальної діяльності організації.

Послідовники природної моделі організації стверджують, що вона подібна до біологічних організмів. Посилаючись на теорію еволюції Дарвіна Ч., вони підкреслюють, що види, які збереглися, вижили тому, що змогли еволюціонувати й пристосуватися до змін в середовищі. І організації вимушені пристосовуватися до середовища, щоб вижити й зберегти ефективність. Тобто, організація самовільно виникає, самостійно розвивається й нормативно підтримує соціальний інститут. Вона має соціокультурну природу, розвиток системи відбувається у відповідності із обумовленими власною соціокультурною природою законами; розвиток організації проходить за певними етапами життєвого циклу організації, головною умовою ефективної роботи й існування є “виживання організації”; основою для регулювання поведінки є стихійні соціокультурні зразки; головним обмеженням на невимушені організаційні зміни є раніше сформована організаційна культура [10, 33, 38].

За твердженням Парсона Т., виживання системи забезпечується постійним виконанням організаційною системою, крім головної функції підвищення її здатності до виживання, ряду інших функцій, а саме: адаптивної – по відношенню до більш широкого соціуму; інтегративної – по відношенню до самої організації, латентної – по відношенню до особи працівника [10, с. 151].

Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що економічна безпека підприємства у міру притаманних їй характеристик має певні властивості як штучної (завдяки пластичності, властивість до змін тощо), так і природної моделі (наявність соціокультурної природи) організації.

Дослідження економічної безпеки підприємства як поняття і об'єкту управління буде неповним без визначення та систематизації факторів, що її обумовлюють.

Велика різноманітність зв'язків і відносин у які вступає підприємство (матеріального, фінансового, кадрового та ін.) відбуваються у конкретних політичних, соціально-економічних, правових, природничо-кліматичних умовах, що відбивається на результатах діяльності суб'єкта господарювання. Уся сукупність факторів, які впливають на стан підприємства, поділяється на групи зовнішнього і внутрішнього впливу і, відповідно, визначаються як зовнішні і

внутрішнє середовище.

Так у економічній енциклопедії подане наступне визначення зовнішнього середовища організації: “Зовнішнє середовище – все, що впливає на організацію із оточуючого середовища” [60, с. 383]. С. Ілляшенко під зовнішнім середовищем розуміє фактори, які не залежать безпосередньо від конкретного підприємства [23, с. 13]. Спираючись на це, можна стверджувати, що факторами зовнішнього впливу можна вважати зовнішнє оточення підприємства, що має можливість забезпечувати або навпаки заважати досягненню мети суб’єкта господарювання.

Розглядаючи вплив зовнішніх факторів на підприємство, практично всі спеціалісти подають власний перелік факторів зовнішнього середовища. Найчастіше зовнішнє середовище пропонують структурувати на мікрзовнішнє (спільне) та макрзовнішнє (оперативне) [8, 9, 36]. При цьому під макрзовнішнім середовищем розумітимемо зовнішнє середовище, що характеризується глобальними масштабами та не має значного безпосереднього впливу на діяльність підприємства, тобто має опосередкований характер впливу. До цієї групи факторів належать: стан економіки (економічне середовище), соціально-культурні фактори, міжнародне середовище, політичні фактори, технологічне середовище (НТП), а останні дослідження додають ще еколого-природничі фактори і географічне середовище [35, 51].

Мікрзовнішнє середовище визначається частиною зовнішнього середовища, яка безпосередньо впливає на підприємство і зазнає зворотного впливу.

Мескон М. виділяє у ньому постачальників, споживачів, конкурентів, профспілки, закони та державні органи. Вітчизняні фахівці визначають дещо інший склад цих чинників, зокрема, [54, 56] виділяють вплив споживачів, конкурентів, постачальників, державних органів, фінансово-кредитні установи, інформаційне забезпечення.

Структурувати мікрзовнішнє середовище доцільно, враховуючи значний безпосередній вплив на стан функціонуючих підприємств, на такі групи: конкуренти, посередники, споживачі, постачальники ресурсів, законодавці та органи влади. Існуючі методологічні підходи щодо структуризації внутрішнього середовища підприємства найчастіше виділяють фінанси, технологію, кадри, техніку, організацію і управління [36, 54].

Відзначаючи логіку даного підходу разом з тим слід відзначити, що його застосування в контексті розглянутих питань не дає можливості максимально охопити і проаналізувати внутрішній

стан підприємства та його вплив на рівень економічної безпеки.

Тому, враховуючи, що об'єктом економічної безпеки підприємства є його економічна система і відповідно саме об'єкт потребує захисту від загроз та небезпек, доцільно внутрішнє середовище підприємства структурувати виходячи із ресурсно-функціонального підходу, тобто розбити на наступні складові: функціональна структура, функціональне забезпечення системи та соціально-економічне забезпечення системи (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Структура внутрішнього середовища підприємства

Отже, ідентифікація факторів екзо- та ендогенного середовища стає необхідною передумовою побудови і створення цілісної картини економічної безпеки підприємства. У такій площині сис-

тема факторів впливу має розглядатись не як детальний перелік її елементарних частин, а як структурована сукупність взаємопов'язаних компонентів.

Досліджуючи екзо- та ендегенне середовище підприємства, першочергово необхідно дослідити рівень його потенційної небезпечності, джерела невизначеності, а також з'ясувати, яким чином підприємство може взаємодіяти із цією невизначеністю. Адже сучасний стан економіки приховує у собі безліч загроз для нормального функціонування підприємства, що криються як усередині, так і поза ним [43]. Дослідниками подається комбінована класифікація чинників, що впливають на рівень небезпечності діяльності господарюючого суб'єкта. Складність і різноманітність чинників впливу на стан економічної безпеки ілюструє таблиця 7.2.

Таблиця 7.2

Система чинників, які загрожують діяльності підприємства

Зовнішні чинники		Внутрішні чинники	
прямі дії	непрямі дії	об'єктивні	суб'єктивні
Нестабільність і суперечливість законодавства	Нестабільність політичних умов	Непередбачувані зміни в процесі виробництва	Низька якість кадрів підприємства
Непередбачуваність дій державних органів	Нестабільність соціальних умов	Стихійні лиха локального характеру	Недотримання угод керівництвом фірми
Нестабільність економічної, фінансової та зовнішньоекономічної політики	Непередбачувані зміни економічного стану в регіоні	Непередбачувані зміни внутрішньогосподарських відносин	Низький рівень роботи працівників підприємства
Непередбачувані зміни кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку	Непередбачувані зміни підприємницької діяльності	Брак бізнес-інформації на фірмі	Вибуття ключових співробітників
Непередбачувані дії конкурентів	Непередбачувані зміни міжнародної ситуації	Фінансові проблеми на підприємстві	
Корупція та рекет	Стихійні лиха	Відсутність механізму мотивації	
Револьюційні зміни у НТП	Непередбачувані зміни економічної ситуації в країні		
Непередбачувані зміни стосунків з господар-			

ськими суб'єктами			
-------------------	--	--	--

Сутнісні характеристики підприємництва, що визначають необхідність його захисту, полягають у наступному:

- наявності елементів новизни;
- отримання значної частки прибутку як важливої мети підприємницької діяльності;
- процедурі проведення обмінних операцій, як необхідного атрибуту підприємництва;
- професійності як необхідності забезпечення якості прийняття рішень та інформаційного захисту.

Тобто, як показує практика та проведені дослідження, для ефективного функціонування підприємства необхідність його захисту вимагає розгляду всієї різноманітності проблем забезпечення безпеки в комплексі. Пропонується структурна модель впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ на стан економічної безпеки підприємства (рис. 7.2).

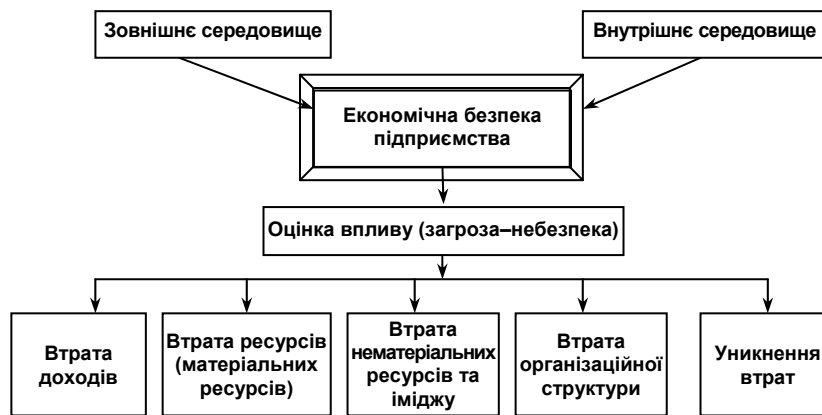


Рис. 7.2. Структурна модель впливу середовища на стан економічної безпеки підприємства

З огляду на складність взаємозв'язків та взаємовпливів оточення підприємства і його внутрішнього середовища спробуємо виділити та проаналізувати функціональні складові економічної безпеки підприємства, під якими розуміють сукупність основних напрямів його економічної безпеки, що істотно відрізняються один

від одного своїм змістом.

Таблиця 7.3

Матриця використання складових економічної безпеки підприємства

Автор	Складова економічної безпеки																		
	Фінансова, економічна	Техніко-технологічна	Технологічна	Науково-технічна	Кадрова	Інтелектуальна	Соціальна	Силова	Екологічна	Політико-правова	Політична	Правова	Інформаційна	Ресурсна	Безпека праці	Ринкова	Інтерфейсна	Тінізація виробництва і праці	Разом
Ареф'єва О., Кузенко Т.	+	+				+	+	+	+	+			+	+	+				10
Бандурка О.	+	+			+		+		+			+						+	7
Гусєв В.	+								+				+	+	+	+			7
Грунін О., Грунін С.	+		+	+	+		+		+		+								7
Іващенко П.	+		+		+	+		+	+		+	+	+						9
Ілляшенко С.	+		+		+	+		+	+			+	+			+	+		11
Ковальов Д., Сухорукова Т	+		+				+							+					4
Мунтіян В.	+	+			+	+		+	+	+			+						8
Олейников Е.	+	+			+	+		+	+	+			+						8
Соснін А., Пригунов П.	+	+						+				+	+						5
Разом	10	5	4	1	6	5	4	6	8	3	2	4	7	2	2	2	1	1	

У більшості досліджуваних робіт [3, 5, 16, 17, 26, 47, 59, 61] найчастіше виділяється наявність фінансової складової. Більшість авторів виокремлюють також техніко-технологічну, кадрову, екологічну, інтелектуальну, інформаційну складові економічної безпеки підприємства. Інколи авторами не розмежовується зміст деяких складових, наприклад, технічна і технологічна, соціальна і кадрова.

Розбіжність у термінології спричиняє виникнення неоднозначності у сутності складових економічної безпеки підприємства: вкладаючи одне значення в одну з складових, автори по-різному називають її, наприклад, політико-правова, нормативно-правова або правова; техніко-технологічна, технічна або технологічна. Крім того, перелік складових економічної безпеки варіюється як у кількісному, так і в якісному значеннях. Як свідчить схема (табл. 7.3), найбільша кількість структурних елементів запропонована Ілляшенко С. [23], найменша – зустрічається у роботах Ковальова Д., Сухорукової Т. [26] та Сосніна А., Пригунова П. [47]. Тобто кількість функціональних складових економічної безпеки підприємств коливається від 4–5 до 11.

Існування розбіжності у визначенні ознак і видів складових економічної безпеки підприємства створює труднощі у встановленні напрямів загроз та небезпек, подвійне врахування або неврахування окремих явищ. Як наслідок – несвочасна реакція та послаблення конкурентної позиції підприємства, його економічної безпеки. Для вирішення поставленої проблеми варто проаналізувати зміст виділених складових.



Рис. 7.3. Загальна структурна схема функціональних складових економічної безпеки підприємства

На підставі проведеного аналізу, представлено перелік функціональних складових, який точніше відображає сутність та направленість загроз. При чому весь їх перелік за структурою варто розподілити на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні). Структура функціональних складових наведена на рис. 7.3.

Виділення, оцінку і аналіз існуючих загроз за кожною функціональною складовою економічної безпеки підприємства розглянемо з врахуванням їх впливу на середовище підприємства.

Таким чином, до ендогенних структурних елементів належать наступні.

Фінансова – є найбільш показовою щодо стану економічної безпеки підприємства. Призначення даної складової полягає у забезпеченні фінансової стійкості підприємства, недопущенні банкрутства, зростанні прибутковості та рентабельності виробництва, поточної і абсолютної ліквідності, платоспроможності і кредитоспроможності, тенденцій зменшення обсягу кредиторсько-дебіторської заборгованості, ефективності і достатності оборотних засобів (як власних, так і запозичених) тощо.

Технологічна – характеризується рівнем впровадження прогресивних технологій, своєчасним оновленням основних виробничих фондів, безпекою праці на виробництві, раціональним використанням виробничих потужностей, пошуком внутрішніх резервів поліпшення використання технологій. До основних негативних впливів належать спрямованість на підриг технологічного потенціалу підприємства, порушення технологічної дисципліни, відсутність або обмеженість інноваційної діяльності, інвестиційна непривабливість підприємства, значна енергоємність виробничо-технологічних процесів.

Кадрова – враховує забезпеченість та інтелектуально-кваліфікаційний рівень працівників підприємства, організацію системи управління персоналом, навчання і мотивацію співробітників підприємства, збереження і розвиток інтелектуального капіталу підприємства, забезпечення прожиткового мінімуму працівникам підприємства, зростання заробітної платні, системи мотивації і оплати праці за кінцевими результатами роботи, відповідність заробітної платні кваліфікації працівників. Негативними тенденціями є звільнення провідних спеціалістів, зниження частки інженерно-технічних працівників, зниження освітнього рівня, плінність кадрів, значна частка працівників-сумісників.

Правова – характеризує правову захищеність як самого підприємства, так і його працівників в рамках договірної та ділової документації, захищеність комерційної інформації, дотримання норм патентного права, цензуру публічної інформації, роз'яснення та дотримання норм законодавства.

Захисна (силова, кримінальна) – передбачає захист інтелектуальної власності працівників (патентних і авторських прав) від промислово-економічного шпигунства, від розкрадань і крадіжок, захист комерційної таємниці, спроби негативного впливу (фізичного та морального характеру) на працівників фірми. Основними причинами виникнення проблемних ситуацій є нездатність підприємств-конкурентів досягти переваг коректними методами, спроби отримання злочинними особами доходів через шантаж, шахрайство та крадіжки тощо. У зв'язку з цим на підприємствах організовуються служби безпеки, головною функцією яких є дотримання правопорядку на підприємствах і охоронна діяльність.

Інформаційна – характеризує рівень якісної, точної, своєчасної інформації про умови зовнішнього середовища та контрагентів (конкурентів, клієнтів, постачальників і т.д.), захист інформаційного забезпечення наукової, виробничо-комерційної і маркетингової діяльності підприємства. Ця складова має особливості: вона може належати як до ендегенних, так і до екзогенних.

До екзогенних структурних елементів належать наступні складові.

Ресурсна – полягає в забезпеченні виробництва основними видами ресурсів, необхідним їх рівнем якості, забезпечення запасів власними оборотними коштами, здатністю підприємства поповнювати, замінювати, зберігати й використовувати матеріальні ресурси так, щоб результат від перерахованих дій підвищував загальну безпеку підприємства [48, с. 45].

Екологічна – визначає відповідність екологічності результатів виробництва нормативним параметрам, затвердженим відповідним законодавством, загрозу втрати здоров'я працівниками підприємства, втрату прибутків через значні штрафні санкції за порушення законодавчої бази.

Ринкова – відображає ступінь відповідності існуючих внутрішніх можливостей підприємства власній стратегії розвитку та зовнішнім можливостям. Показниками є частка ринкової ніші, належна підприємству, конкурентна позиція, можливість протистояти конкурентному тиску, адаптаційні можливості суб'єкта господарювання.

Інтерфейсна – визначає надійність взаємодії підприємства з економічними контрагентами. Загрозу являють непередбачені зміни угод, зміна умов контрактів тощо.

Враховуючи розширення міжнародних зв'язків України з іншими країнами, варто ввести до складу економічної безпеки підприємства складову, що забезпечуватиме безпеку зовнішніх зносин, тобто міжнародну складову. Її функціями мають стати: дослідження законодавства країни-партнера в рамках підприємницької та експортно-імпоротної діяльності, питання місцевого оподаткування, культурно-релігійні традиції, ресурсно-кліматичні умови, питання конкуренції тощо. Необхідність цієї складової – пряме і непряме блокування доступу українських товарів на європейські ринки, застосування до них політики протекціонізму та інших обмежень.

Джерела та зміст загроз кожної з перерахованих складових із врахуванням середовища підприємства представлено у додатку Н.

Різноманіття впливів середовища підприємства (як внутрішнього, так і зовнішнього) на економічну безпеку підприємства характеризується складністю та динамічністю. І першочерговим завданням перед службами, що займаються забезпеченням життєздатності підприємств, постає вибір методів оцінки становища підприємства, пошуку шляхів мінімізації втрат або їх уникнення та управління економічною безпекою.

7.3. Стратегія і тактика управління економічною безпекою підприємств

Становлення ринкових відносин, розвиток вітчизняної економіки і рівноправна участь в світогосподарських відносинах, а значить і її основних ланок – підприємств, здійснюються в умовах конкуренції, що посилюється, в усіх її формах і проявах. Запровадження ринкових методів господарювання, вступ України до СОТ та ЄС потребує усвідомлення зв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та його економічною безпекою. Адже належний рівень конкурентоспроможності передбачає стабільність роботи підприємства, його стійке функціонування, незважаючи на вплив та перешкоди зовнішнього та внутрішнього середовища, що в свою чергу вимагає необхідності запровадження системи управління економічною безпекою підприємства.

На зв'язок між конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства вказується у роботах Тітаренка В. [51], який виділив макро- та мікрофункції системи управління конкурентоспроможністю підприємства: спрямованість першої на “нейтралізацію дії деструктивних чинників”, а другої – на остаточну нейтралізацію чинників, дія яких належним чином не була послаблена на макро- та мезорівнях управління” [51, с. 82].

Різноманіття публікацій відображає об'єктивну складність предмета дослідження. Це пояснюється тим, що конкурентоспроможність підприємства, як і економічна безпека, визначається безліччю факторів, сукупністю виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку.

Підприємства працюють у динамічному середовищі, в умовах зростаючої конкуренції, нестабільного рівня прибутку. На сьогоднішній першочерговим завданням для багатьох українських підприємств є проблема виживання, для вирішення якої виникає необхідність управління економічною безпекою. Про потребу дослідження управління економічною безпекою підприємств наголошується також у працях [3, 12, 14, 27, 28]. Так, польський дослідник Ханаусек Т., застосовуючи поняття “наука про управління безпекою”, підкреслює, “якщо існує можливість (принаймні теоретична) мінімізації або елімінації загрози за допомогою цільових, регулярних людських впливів, то управління безпекою можливе і потрібне” [28, с. 87]. Отже, якщо таке управління можливе, то воно має свою теоретичну базу, тобто мусить існувати і розвиватися наука про управління безпекою.

Але, не дивлячись на підтвердження у наукових колах значимості окресленої проблеми, варто визнати незадовільний стан розроблення теоретичних засад управління економічною безпекою підприємства. Свідченням низького науково-теоретичного рівня забезпечення визначеного напрямку, є вкрай низьке коло публікацій, у яких піднімалось би питання щодо сутності даного виду управління, змісту, особливостей, завдання, мети тощо. Можна вказати лише декілька навчальних посібників, статей і монографій. Гранична обмеженість публікацій з даної проблематики змушує звернути увагу на ті окремі положення й точки зору, які можуть слугувати джерелом розвитку теоретико-методологічних засад управління економічною безпекою підприємства.

Щодо сутності управління економічною безпекою підприємства, то аналіз наукової літератури доводить, що чіткого і адекватного визначення поняття “управління економічною безпекою підприємства” на сьогодні не існує. Здебільшого управління економічною безпекою підприємства пов’язують із антикризовим управлінням [12, 15] або занадто спрощено. Керування безпекою – це є процес отримання, опрацювання та застосування різноманітних засобів для зменшення загрози [27].

Проте, як слушно зауважує професор Ареф’єва О. [4, с. 31], обидві ситуації відрізняються як об’єктом управління (для антикризового управління – це кризове явище, для управління економічною безпекою – загроза), так і станом підприємства. При цьому використовуються також різні інструменти: у першому випадку (залежно від фази кризи) – це реструктуризація, реінженіринг, санація; у другому – стратегічне і тактичне управління.

Антикризове управління і управління економічною безпекою підприємства відрізняються за завданнями. Більшість економістів, що займаються вивченням цієї проблеми, зазначають, що антикризове управління передбачає ранню діагностику кризових явищ у діяльності підприємства та класифікацію їх за ступенем небезпеки; дослідження основних факторів, що зумовлюють їхній розвиток; своєчасність реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства; повну реалізацію внутрішніх механізмів для ліквідації кризового стану; використання санації підприємства для уникнення банкрутства, забезпечення контролю за результатами розроблених заходів щодо виведення підприємства із фінансової кризи.

Критичний огляд розроблених теоретичних засад управління економічною безпекою підприємства дає можливість сформулювати певне бачення даного поняття. Отже, з позицій системного підходу управління економічною безпекою підприємства може бути визначене як система, яка включає процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на захист економічних інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та небезпек.

Економічна безпека підприємства, як було зазначено вище, відчуває на собі вплив факторів ендогенного і екзогенного походження. Домінантами реагування виступають стратегічне мислення суб’єкта управління та стратегічний режим функціонування підприємства [44, с. 135]. Тому методологія управління економічною безпекою підприємства має ґрунтуватися на положеннях стратегічного управління. Як відомо, концепція стратегічного управління

виникла як відповідь на виклики та загрози зовнішнього середовища: посилення його нестабільності, відкритості, ускладнення просторової структури конкурентних відносин. Залежно від акценту дослідників на той чи інший аспект змін у зовнішньому середовищі виникли різні школи стратегічного менеджменту [1, 24, 44, 52], у кожній з яких домінують різні підходи до стратегічного управління.

Стратегічне управління, з точки зору економічної безпеки, можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо забезпечення довготермінового безпечного функціонування суб'єкта господарювання, вибору стратегії і шляхів її досягнення та оптимальне використання ресурсів, що можуть забезпечити реалізацію обраної стратегії.

Для визначення системи управління економічною безпекою підприємства слід визначитись із суб'єктом та об'єктом управління.

За структурною ознакою система управління може бути визначена як система, що складається із керуючої підсистеми (суб'єкта управління), керованої підсистеми (об'єкта управління) та предмету (процесу) управління, що забезпечує функціонування керуючої та керованої підсистем (рис. 7.4).

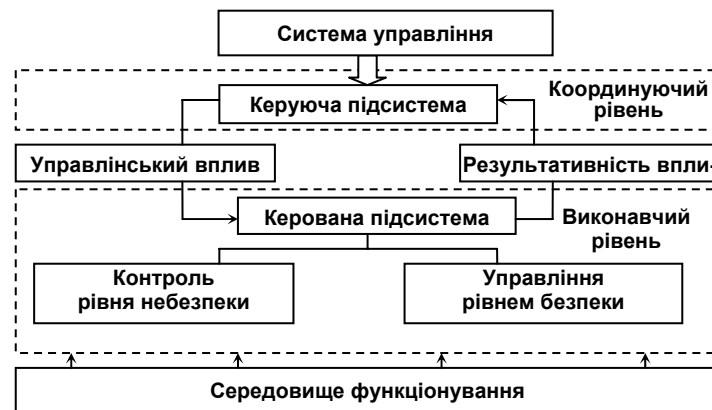


Рис. 7.4. Структурна схема системи управління безпекою підприємства

Об'єктом управління у даному випадку виступають усі елементи економічної системи суб'єкта господарювання, усі види діяльності підприємства, майно, ресурси, персонал, матеріальні та нематеріальні активи тощо.

Функціонування системи управління економічною безпекою передбачає наявність двох рівнів – виконавчого і координуючого.

На координуючому рівні виконуються командно-контрольні процедури узгодження роботи ланок підсистеми управління економічною безпекою відповідно до прийнятих стратегічних установок.

На виконавчому рівні виконуються дві основні функції: по-перше, безперервний контроль рівня небезпеки, що виникає в процесі функціонування підприємства, і, по-друге, управління рівнем безпеки, пов'язаним з процесом підготовки рішень всіх рівнів управління на підприємстві. Функції виконавчого рівня забезпечують виконання конкретних процедур аналізу загроз і небезпек в ході функціонування структурних елементів підприємства.

Функція контролю рівня небезпеки функціонування підприємства призначена для виявлення тенденцій небажаного розвитку подій з метою подальшої нейтралізації негативних наслідків або неконтрольованих змін в економічному середовищі підприємства. Суть цієї функції в своєчасному виявленні (а в ідеалі – попередженні) зміни рівня небезпеки, визначенні його причини.

Функція управління рівнем безпеки при підготовці рішень реалізує процедури аналізу загрозливих та небезпечних ситуацій в ході підготовки стратегічних, тактичних або оперативних рішень і дозволяє оцінити ту зміну рівня небезпеки, яка може виникнути або вказати фактори загрози, які можуть змінити характер із потенційного на реальний.

Безпека та надійність будь-якої системи визначається надійністю найслабшої ланки системи безпеки. Знаходження цієї ланки і є найголовнішим завданням, що стоїть перед суб'єктом управління: організаціями, державними установами, відділами або окремими працівниками, до функцій яких належить забезпечення безпеки об'єкта на основі визначеної стратегії і тактики (практичних дій при введенні у дію механізму забезпечення безпеки і організації практичних заходів).

Органічними складовими системи управління є її мета і результат. Мета будь-якої системи управління в найбільш загальному розумінні визначається як “варіант задоволення існуючої потреби, який обирається із множини альтернатив, сформульованих на основі спеціального знання” [39, с. 40].

Щодо економічної безпеки, то її головною метою є потреба у рівні функціонування системи, необхідному для її збереження і розвитку, рушійна сила економічної поведінки суб'єкта розвитку та його

потреба у такій системі управління, яка б забезпечувала нормальну життєдіяльність, самоутвердження та розвиток. Результатом системи управління є ступінь досягнення сформульованої мети або стан задоволення потреби. А тому причинно-наслідковий зв'язок мети і результату процесу управління відображається як ланцюг: потреба → мета → функціонування системи управління → результат.

Гнучка система управління, яка сполучає в собі стратегічне планування і цільовий підхід в якості обов'язкової умови розвитку, передбачає всебічне охоплення питань забезпечення і управління економічною безпекою підприємства. У спеціальній літературі питання забезпечення економічної безпеки розглядаються переважно на стратегічному рівні [3, 42]. Незаперечною останнього, можна вважати, що означеному колу проблем не приділяється достатня увага на оперативному й тактичному рівнях управління.

Аналіз і узагальнення публікацій за тематикою, що досліджується, дозволили визначити систему базових загальносистемних принципів управління економічною безпекою, до числа яких можна віднести:

- системність, що передбачає розробку напрямів, методів, та інструментів управління для системи економічної безпеки в цілому та кожної підсистеми зокрема;
- дотримання взаємодії та координації, що передбачає обмін інформаційними потоками як між різними рівнями системи економічної безпеки, так і інформаційними потоками між відділами, службами та підрозділами компанії, координацію їхніх зусиль для досягнення поставлених цілей;
- логічна послідовність, суть якої полягає у дотриманні реалізації низки етапів політики управління в заздалегідь встановленій ієрархії;
- інноваційність, яка передбачає застосування новітніх розробок, механізмів, методів управління економічною безпекою на основі накопиченого власного, зарубіжного та вітчизняного досвіду, використання інноваційних комп'ютерних програм тощо;
- економічну доцільність – дотримання оптимального співвідношення “ефективність-витрати” та оптимізація витрат компанії з метою уникнення чи скорочення негативних наслідків настання небезпечної події та суми можливих фінансових втрат за найвищого ступеня імовірності її настання;
- неперервність – постійний моніторинг небезпечних і загрозливих ситуацій та захист економічних інтересів підприємства.

З урахуванням розглянутих принципів підприємство має можливість сформувати стратегію управління економічною безпекою підприємства, що являє собою частину загальної стратегії підприємства та передбачає розробку системи заходів з нейтралізації загроз і небезпек та досягнення цілей бізнесу. Стратегія допомагає концентрувати зусилля на різних варіантах рішень, що не вступають у протиріччя із генеральною стратегією, та відкидати інші варіанти [53, с. 17–18].

Визначення цілей, що стоять перед економічною безпекою підприємства, мають ряд особливостей [40]:

- діяльність у сфері створення економічної безпеки суб'єкта господарювання не є продуктивною, а тому потребує оптимізації.

- цілі щодо створення економічної безпеки мають пріоритет перед іншими, тобто потреби щодо їх реалізації мають задовольнятися в першу чергу.

- пріоритетність цілей безпечного розвитку не означає, що вони повинні стояти першими в загальному списку цілей. Якщо реалізація цих цілей несумісна з державною політикою, це може створити загрозову ситуацію для розвитку держави, і тоді необхідно переглянути цілі, проаналізувавши пріоритетність інтересів.

На кожному рівні забезпечення економічної безпеки існують свої конкретні цілі й засоби їх досягнення. Беручи до уваги те, що у сфері забезпечення економічної безпеки існує одна раціональна мета – мінімізація витрат і збитків, то її необхідно забезпечувати на всіх рівнях. При цьому не завжди окремі елементи можуть відповідати цій меті, але за рахунок групового ефекту можна досягти бажаного результату.

Найбільш важливими цілями управління економічною безпекою підприємства є [61, с. 140–141]:

- 1) забезпечення високої фінансової ефективності роботи підприємства і його фінансової стійкості і незалежності;

- 2) забезпечення технологічної незалежності підприємства і досягнення високої конкурентоспроможності його технологічного потенціалу;

- 3) висока ефективність менеджменту підприємства, оптимальність і ефективність його організаційної структури;

- 4) високий рівень екологічності роботи підприємства, мінімізація руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища;

5) високий рівень кваліфікації персоналу підприємства і його інтелектуального потенціалу, ефективність корпоративних НДДКР;

6) якісна правова захищеність всіх аспектів діяльності підприємства;

7) забезпечення захисту інформаційного середовища підприємства, комерційної таємниці і досягнення високого рівня інформаційного забезпечення роботи всіх служб;

8) забезпечення загальної захищеності персоналу підприємства, його капіталу, майна, комерційних інтересів.

Аналізуючи наукову літературу [25, 29], слід виділити кілька можливих стратегій щодо визначення можливих підходів досягнення економічної безпеки на підприємстві, а саме:

- орієнтовану на миттєве реагування на реальну небезпеку, що виникла на підприємстві і направлену на виробничу діяльність, персонал, майно тощо (стратегія миттєвого реагування);

- попередження, прогнозування, дослідження небезпек і загроз з метою їх відвернення (попереджувальна стратегія);

- направлену на обмеження небажаних впливів на об'єкт (стратегія обмеження впливу);

- орієнтовану на відновлення, компенсацію отриманого збитку. Її особливість полягає в тому, що вона може бути використана лише у випадку загрози і допорогової небезпеки (відновлювальна стратегія).

Як бачимо, існуючі стратегії за наслідками результатів можна поділити на напрями: перший – це стратегії, що забезпечують таку діяльність щодо забезпечення економічної безпеки, результатом якої є відсутність впливу загроз або створюють заслін її впливу. Другий напрям – це стратегії, які передбачають виникнення збитку, який компенсується діями, що передбачені відповідними стратегіями.

Застосування будь-якої стратегії своїм наслідком може мати кілька варіантів розвитку ситуації:

- на основі прогнозування і вживання своєчасних заходів, ситуація, що впливає на систему, ліквідується або коректується;

- підприємство при неможливості вплинути на ситуацію кардинально, вносить корективи у подальший стратегічний розвиток;

- фактори впливу виявились руйнівними і підприємство не змогло подолати їх, зазнало краху, визнане банкрутом, ліквідоване.

Найгіршим напрямом є ліквідація підприємства, що говорить про незворотні процеси у життєвому циклі його розвитку, а також про те, що воно перейшло межу “безпека–небезпека”.

Таким чином, головним завданням, що стоїть перед стратегічним рівнем управління економічною безпекою підприємства є створення безпечного середовища існування через попередження появи небезпечних проблемних ситуацій.

Ключовою проблемою є розробка механізму управління економічною безпекою підприємств, яка передбачає вивчення та переосмислення філософії життєдіяльності суб'єкта господарювання, створення відповідних організаційних структур, забезпечення професійної підготовки спеціалістів із економічної безпеки, планування запобіжних заходів на підприємствах промисловості, які включали б розробку програм, з відповідним інформаційним забезпеченням.

Для здійснення управління необхідно визначити механізм, який має включати вибір стратегії, оцінку середовища, створення системи оцінки складових економічної безпеки підприємства, розробку заходів, методів реалізації та контролю, формування ресурсів.

З метою реалізації обраної стратегії виникає необхідність розробки тактики її реалізації, яка включає конкретні шляхи та механізми реалізації встановлених завдань. Завданням тактики є вибір найбільш ефективного у певній ситуації рішення, методів та прийомів управління. А тому можна стверджувати, що управління економічною безпекою підприємства повинне здійснюватись як на стратегічному, так і на тактичному рівнях управління. При цьому тактична складова компоненту управління економічною безпекою підприємства є вторинною, підпорядкованою системі ієрархії управління по відношенню до організації стратегічної.

Тактичний рівень управління орієнтований одночасно як на швидку реакцію на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства, так і на розроблення попереджуючих заходів. Головні передумови успіху діяльності підприємства відшукуються як всередині, так і поза ним, тобто успіх пов'язується із ступенем пристосування підприємства до зовнішнього оточення. Чи буде воно стійким, чи не втратить можливості, що виникають в зовнішньому оточенні, чи зуміє витягнути максимум вигоди з цих можливостей – головні критерії ефективності всієї системи управління [2].

Тактичний менеджмент базується на створенні й підтримці високої мобільності, керованості й реактивності керованих процесів і об'єктів на підприємстві, негайному втручанні в хід роботи підприємства і миттєвої реакції координаційного рівня. З цієї точки зору, економічну безпеку підприємства можна розглядати як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту, як

своєчасна реакція на зміну у зовнішньому середовищі, бачення підприємства, тобто чітке уявлення про те, що воно має собою являти, а також одного із головних тверджень сучасної теорії управління – ситуаційного підходу до нього, яким визнається важливість швидкості і адекватності реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його існування [29, с. 74].

Основним завданням тактичного менеджменту в системі стратегічного управління діяльністю підприємства є внесення коригувальних дій у напрямок розвитку підприємства й розподіл ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей. При вирішенні тактичних завдань управління мінімізуються відхилення між відповідними фактичним та існуючим станом.

Компоненти управління економічною безпекою підприємства повинні бути підсистемою в загальній системі стратегічного й тактичного управління підприємством. Місце управління економічною безпекою в структурі управління підприємством, що являє собою ланцюг із зворотним зв'язком, відображено на рис. 7.5.

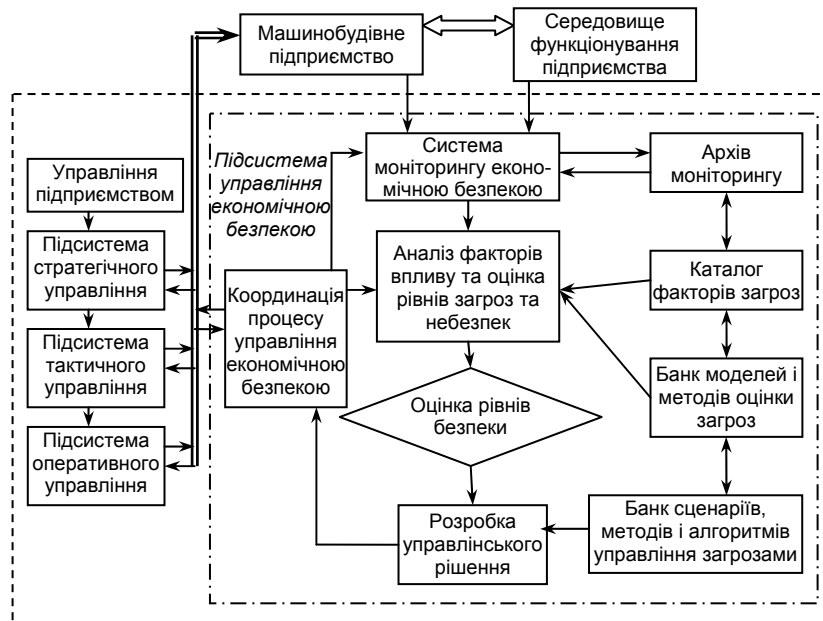


Рис. 7.5. Рівні управління економічною безпекою підприємства

Успішна реалізація програми організації захисту розвитку підприємства можлива тільки за умови системного й комплексного відстеження (моніторингу) об'єктивних і суб'єктивних факторів зовнішнього й внутрішнього середовища і своєчасного коректування стратегії та тактики в системі механізму управління його економічною безпекою.

Зворотний зв'язок тут забезпечує блок “координація процесу управління економічною безпекою”. На схемі позначені також контури взаємодії з іншими підсистемами.

У загальному вигляді функціонування підприємства відбувається таким чином. Інформація про змінні чинники, що характеризують поточний стан підприємства і навколишнього його середовища, збирається і переробляється блоком “Система моніторингу”, а результати передаються в блок “Аналіз факторів впливу та оцінка рівнів загроз та небезпек”.

У ньому відбувається ідентифікація зовнішніх і внутрішніх чинників загроз та небезпек, поява яких може вплинути на розвиток і функціонування підприємства, оцінює можливість їх прояву, ранжує їх за актуальністю і значущістю для даного періоду часу і прогнозованої господарської ситуації, виявляє можливі ланцюжки небажаного розвитку ситуації тощо.

Якщо виявляється, що на цей момент рівень безпеки істотно не відрізняється від попередніх і не перевищує встановлений керівництвом підприємства прийнятний рівень, функція контролю завершується передачею результатів і видачею рекомендацій про термін проведення чергового контрольного циклу. В іншому випадку потрібна реакція на негативні зміни, для чого ініціюється виконання “управління безпекою”, і за допомогою “банку сценаріїв, методів та алгоритмів” керівництвом вирішується питання повернення стану до прийнятно допустимого рівня.

Базовими елементами тактичного менеджменту економічної безпеки підприємства є такі: основні ситуаційні фактори (стан зовнішнього середовища, стан внутрішнього середовища); ситуаційний підхід до розробки управлінського рішення (орієнтований на вивчення впливу кожної конкретної ситуації на систему виробництва); існуюча в організації технологія прийняття і реалізації рішення (можливість створення ситуаційної підсистеми керування); роль особистості, індивідуальності стилю керівництва соціотехнічної системи; аналіз ситуацій (вивчення параметрів керованого об'єкта, зовнішніх умов і конкретних обставин його функціонування) [11].

Як відомо, структурними одиницями менеджменту підприємства є управлінські рішення, які стосовно забезпечення безпеки суб'єкта господарювання можна назвати заходами безпеки. У широкому розумінні, ними вважаються будь-які управлінські рішення, спрямовані на забезпечення, підтримку й підвищення економічної стійкості та дієвості підприємства.

Прийняття і проведення своєчасних рішень через виникнення небезпечних ситуацій вимагають в управлінні формулювання стратегічних завдань, до яких можна віднести [47]:

- проведення постійного спостереження і аналізу зовнішніх факторів: ринкових, науково-технічних, соціальних, політичних;

- доведення результатів аналізу і їх оцінки до вищого керівництва компанії, що вимагає ранжування завдань за ступенем прийняття відповідних рішень і черговості їх використання в такій послідовності:

- а) термінові і важливі завдання та рішення, що вимагають негайного розгляду;

- б) важливі завдання середньої терміновості, що можуть бути вирішені в межах наступного планового періоду;

- в) важливі, але не термінові завдання, що потребують постійного контролю;

- г) завдання, які не заслуговують уваги та не потребують управлінського впливу.

У процесі розробки управлінських рішень особливу увагу необхідно приділити [47, с. 187]:

- оцінці потенціалу підприємства, його можливостям та ресурсам для досягнення загальних цілей;

- аналізу внутрішніх факторів, які забезпечують зростання та зміцнення позицій підприємства, а також можливих загроз та небезпек, які надходять із внутрішнього середовища;

- аналізу зовнішніх факторів, які потребують прийняття заходів, та направлені на пристосування до умов, що змінилися, а також на ситуації і загрози, які виникли;

- оцінці альтернативних напрямів діяльності підприємства та вибору оптимальних варіантів для досягнення поставлених цілей;

- прийнятим рішенням, які були взяті за основу при розробці довгострокових планів функціонування та розвитку підприємства.

Для прийняття рішень у системі захисту слід створювати два напрями: пасивний (вичікувальний або нейтральний), якщо за-

грози не містять у собі істотних мотивів, які можуть призвести до руйнування економічної системи підприємства, і активний (агресивно-наступальний), коли застосування до об'єкта інтересів загроз протилежними сторонами може істотно вплинути на займаний життєвий простір підприємства в зоні стратегічного господарювання або прогнозоване його розширення в зоні стратегічних інтересів.

Процес управління економічною безпекою підприємства як об'єктом, що перебуває в суперечності із зовнішнім середовищем, а також має систему внутрішніх протиріч, повинен ґрунтуватися на системному підході, який вимагає розгляду підприємства як цілісного комплексного утворення з безліччю типів прямих і зворотних зв'язків, діяльність якого в цілому та всіх його структурних підрозділів зокрема підпорядкована виконанню встановленої місії й досягненню поставленої стратегічної мети або не суперечній системі цілей і підцілей [39]. При цьому найважливішою складовою управління економічною безпекою підприємства є не лише створення системи захисту від загроз, але й організація процесу їх уникнення, вплив на внутрішнє середовище та належна реакція на зміни зовнішнього.

Ефективність управлінських рішень залежить від глибини обумовленості та чіткості тактичних завдань, що стоять перед службою безпеки підприємства та способів їх вирішення з урахуванням ситуації, яка виникла.

Основним завданням ситуаційного менеджменту в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства є внесення коригувальних дій у напрямок розвитку підприємства та розподіл ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Суть ситуаційного підходу до управління полягає в тому, що внутрішня побудова системи управління є відповіддю на різні за своєю природою дії як з боку зовнішнього середовища підприємства, так і деяких інших характеристик його організаційного контексту, зокрема, технології виробництва і якості людських ресурсів тощо.

Тобто, ситуаційне управління у контексті економічної безпеки підприємства – це управління, в якому відбувається передбачення загроз та небезпек, аналіз їх симптомів, розробка заходів для зниження негативних наслідків та їх усунення. Концептуальна модель ситуаційного (адаптивного) управління економічною безпекою підприємства, зважаючи на вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на економічну систему, наведена на рис. 7.6.

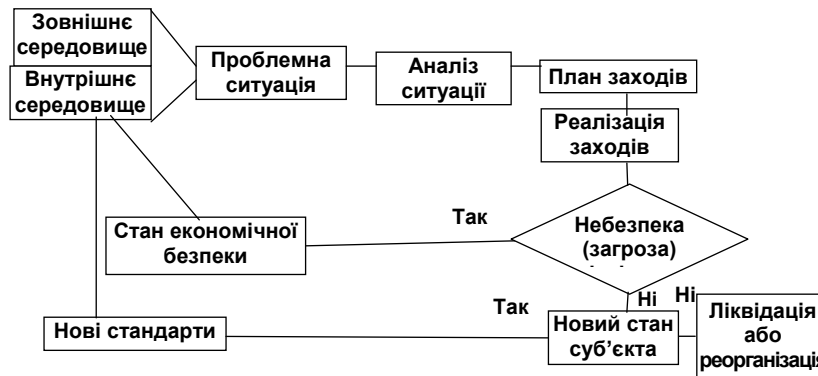


Рис. 7.6. Схема ситуаційного управління економічною безпекою підприємства

Практичне значення ситуаційного управління полягає в тому, що воно запобігає появі проблемних ситуацій; сигналізує про можливість появи незворотних ситуацій; виявляє проблеми в діяльності підприємства; визначає ступінь загрози проблем, що з'явилися; виділяє пріоритетність проблем; виступає засобом виживання у важкий період; сприяє мобілізації, раціональному підходу і використанню ресурсів; знижує ризик банкрутства і ліквідації підприємства; координує діяльність підприємства в цілому; допомагає подолати невизначеність ринкового середовища; сприяє переходу на новий виток циклічного розвитку підприємства [12, с. 21].

Саме тому, доцільним слід вважати застосування ситуаційного управління при вирішенні питань економічної безпеки підприємств і, зокрема, так званих адаптивних програм. Перевагою такого управління є те, що керуюча система через структуру здійснює пошук та вибір необхідних сигналів із блоку регулювання і виробляє або вибирає необхідні для коригування управлінські рішення.

Метою сценарного управління в системі управління економічною безпекою є встановлення загрозливих ситуацій, їх сили впливу на становище підприємства та оперативне вирішення проблеми, яка виникла. Перевагами такого підходу у процесах управління економічною безпекою вважаємо можливість врахування появи проблемної ситуації, оперативне вживання заходів щодо їх усунення та управління підприємством при виникненні загрози або небезпеки. Модель процесу управління економічною безпекою підприємства за сценарним методом, запропонована і представлена на рис. 7.7.

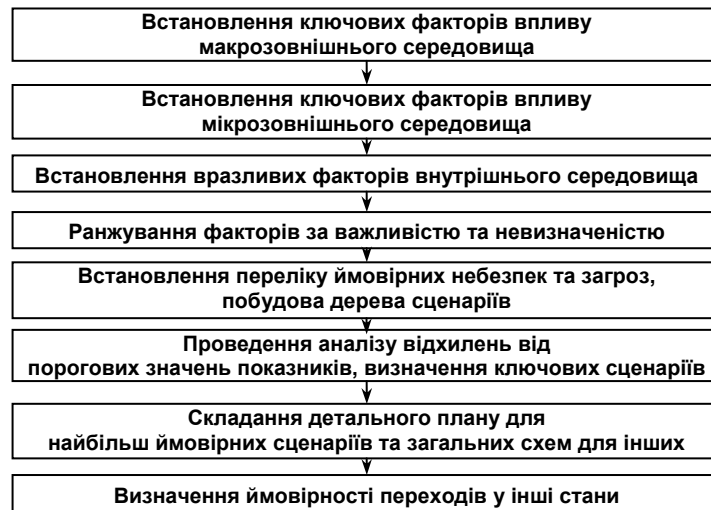


Рис. 7.7. Основні етапи процесу управління економічною безпекою підприємства за сценарним методом

За наведеною схемою система управління економічною безпекою підприємства представлена як багатокроковий процес, при якому кожен наступний крок виступає як похідний від попереднього, а сукупність усіх кроків формує процедуру підсистеми управління економічною безпекою підприємства. Головними складовими цього процесу є встановлення впливу екзо- та ендегенного середовища, визначення факторів найбільшої дії, встановлення направленості деструктивного впливу та побудова дерева сценаріїв, аналіз відхилень показників від порогових значень та на цій основі складання детального плану для найбільш ймовірних сценаріїв, оцінка результативності впровадженого сценарію, на основі визначення ймовірності переходу підприємства в інші стани.

Система управління економічною безпекою підприємства повинна “чутливо вловлювати” зміни у бізнес середовищі, оцінювати їх динаміку й будувати пропозиції відносно майбутнього стану підприємства. Таким чином вдається передбачити можливі сценарії щодо зміни економічної ситуації та завчасно підготуватися до прийдешньої загрози, використавши, при необхідності, додаткові захисні засоби [55, с. 21].

На основі викладеного слід відзначити наступне:

– належний рівень економічної безпеки передбачає стабільність роботи підприємства, його стійке функціонування, незважаючи на вплив та перешкоди зовнішнього та внутрішнього середовища, що в свою чергу вимагає необхідності запровадження системи управління економічною безпекою підприємства;

– про низький науково-теоретичний рівень забезпечення визначеного напрямку свідчить вкрай низьке коло публікацій, у яких піднімалось би питання щодо сутності даного виду управління, змісту, особливостей, завдання, мети тощо;

– досягнення належного рівня економічної безпеки підприємства за допомогою управлінського впливу на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях сприяє стабільності функціонування, підвищенню конкурентоспроможності, рентабельності та стійкості;

– економічна безпека підприємства є стратегічною функцією управління. Вона вимагає створення діючого механізму управління його економічною безпекою, яка полягає в оцінці та передбаченні не лише фінансово-економічного стану, але й динаміки впливу зовнішніх факторів, на основі чого визначаються сильні й слабкі сторони стану підприємства, розробляються заходи для його розвитку і приймаються відповідні управлінські рішення.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; науч. ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Аптекарь С. Стратегия развития предприятия: зарубежный опыт, разработка и особенности внедрения в Украине / С. Аптекарь, И. Шестова // Вісник ТАНГ. – 2001. – № 18. – Ч. 2. – С. 18–22.
3. Ареф'єва О. В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств / О. В. Ареф'єва // Недержавна система безпеки підприємства як суб'єкт національної безпеки України : зб. матеріалів наук.-практ. конф., Київ, 16–17 трав. 2001 р. / редкол. І. І. Тимошенко – К. : Вид-во Європ. ін-ту, 2001. – 480 с.
4. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2004. – 170 с.
5. Бандурка О. М. Основи економічної безпеки / О. М. Бандурка та ін. – Х. : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. – 236 с.

6. Белов П. Вызовы национальной безопасности России в XX веке / П. Белов // Обозреватель. – 2000. – № 4. – С. 40–43.
7. Белопольский Н. Г. Энвайроника – наука о развитии и совершенствовании общества и мира / Н. Г. Белопольский. – Донецк–Мариуполь : ИЭП НАН Украины, 1997. – 330 с.
8. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 37–48.
9. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
10. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / В. А. Василенко. – К. : Центр учеб. л-ры, 2005. – 648 с.
11. Василенко В. А. Особенности антикризисного управления на предприятии / В. А. Василенко // Экономика Крыма. – 2004. – № 11. – С. 35–41.
12. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 504с.
13. Войнаренко М. П. Теоретичні аспекти реалізації інноваційних ресурсозберігаючих стратегій машинобудівних підприємств / М. П. Войнаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”. – 2007. – № 5. – Т. 3. – С. 7–12.
14. Войнаренко М. П. Формирование стратеги управления машиностроительным предприятием с применением стандартов ISO 9000 / М. П. Войнаренко, С. Г. Зинченко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”. – 2007. – № 6. – Т. 3. – С. 385–391.
15. Гаврилюк А. М. Формування системи управління економічною безпекою підприємства / А. М. Гаврилюк // Економіка та держава. – 2005. – № 10. – С. 43–45.
16. Грунин О. Экономическая безопасность организации / О. Грунин, С. Грунин. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с.
17. Гусев В. С. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов / В. С. Гусев и др. – СПб. : Питер, 2004. – 288 с.
18. Жаліло Я. А. Економічна безпека України: проблеми і перспективи : матеріали круглого столу / Я. А. Жаліло // Урядовий кур’єр. – 1998. – № 154–155.
19. Забродский В. А. Современные методы организации и управления промышленным производством / В. А. Забродский, Н. А. Кизим, Л. И. Янов. – Х. : Бизнес-Информ, 1997. – 64 с.
20. Забродский В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. – 1999. – № 15–16 – С. 35–37.

21. Закон України “Про основи національної безпеки України” // Відомості ВРУ. – 2003. – № 39. – С. 351.
22. Закон України “Про основи національної безпеки України” із змінами і допов., внесеними Законом України від 15 груд. 2005 р., № 3200–IV // Відомості ВРУ. – 2006. – № 14. – С. 116.
23. Ильяшенко С. Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3. – С. 12–19.
24. Касаткин Г. Рынок акций нефтегазовых компаний / Г. Касаткин // Экономика и жизнь. – 1995. – № 2. – С. 8–9.
25. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.
26. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48–51.
27. Коженювські Л. Управління безпекою / Л. Коженювські // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 1. – С. 147–154.
28. Коженювські Л. Управління безпекою / Л. Коженювські // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6. – С. 89–94.
29. Козаченко Г. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – К. : Либра, 2003. – 280 с.
30. Концепція економічної безпеки України / ІЕПНАНУ ; кер. проекту В.М. Геєць. – К. : 1999. – 56 с.
31. Косянчук Т. Ф. Економічна діагностика : навч. посібник / Т. Ф. Косянчук та ін. – Л. : Новий світ-2000, 2007. – 452 с.
32. Ліпкан В. А. Теоретичні основи та елементи національної безпеки України : монографія / В. А. Ліпкан. – К. : Текст, 2003. – 599 с.
33. Лук’янова В. В. Економічний ризик : навч. посібник / В. В. Лук’янова, Т. В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
34. Манилов В. Угрозы национальной безопасности России / В. Манилов // Военная мысль. – 1996. – № 1. – С. 7–17.
35. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат’єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
36. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. М. А. Майорова, Э. В. Шустер. – М. : Дело, 1993. – 702 с.
37. Микитенко В. В. Енергоефективність промислового виробництва : монографія / В. В. Микитенко. – К. : Об’єднаний інститут економіки НАН України, 2004. – 282 с.

38. Микитенко В. В. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства / В. В. Микитенко, І. А. Ігнат'єва // Вісник економічної науки України. – 2005. – № 2 (8). – С. 77–81.
39. Мухин В.И. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. И. Мухин. – М. : Экзамен, 2003. – 384 с.
40. Огарок Л. Л. Системний підхід до управління економічною безпекою як регіональної складової державного механізму / Л. Л. Огарок // Менеджер (Вісник Дон. ДУУ). – 2005. – № 6. – С. 36–40.
41. Орлов П. І. Основи економічної безпеки фірми / П. І. Орлов, В.Є. Духов. – Х. : ТОВ “Прометей-Прес”, 2004. – 284 с.
42. Основы экономической безопасности: государство, регион, предприятие, личность / под ред. Е. А. Олейникова. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997. – 288 с.
43. Подлужная Н. Управління економічною безпекою як засіб підвищення ефективності промислового виробництва / Н. Подлужная // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины : сб. науч. трудов НАНУ. Институт экономики промышленности – Донецк, 2000. – Т. 2. – С. 43–54.
44. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко и др. – Х. : ХГЭУ, 2002. – 252 с.
45. Реверчук Н. Й. Зовнішні чинники економічної безпеки в Україні / Н. Й. Реверчук // Трансформація економічної системи в Україні : сб. науч. праць ; за ред. проф. З. Г. Ватаманюка. – Л. : Интереко, 2000. – С. 283–287.
46. Сорокин Д. Е. Общеэкономические основы рыночного хозяйствования : энциклопедия рыночного хозяйствования / Д. Е. Сорокин. – М. : Путь России, 2002. – 430 с.
47. Соснин А. С. Менеджмент безопасности предпринимательства : учебное пособие / А. С. Соснин, П. Я. Прыгунов – К. : Европ. ун-т, 2002. – 357 с.
48. Сухорукова Т. Индикаторы ресурсной безопасности предприятия / Т. Сухорукова // Бизнес-информ. – 1998. – № 6. – С. 44–47.
49. Сучасний тлумачний словник української мови / уклад. Л. П. Олексієнко, О. Л. Шумейко. – К. : Кобза, 2005. – 544 с.
50. Тамбовцев В. Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы / В. Л. Тамбовцев // Вестн. Моск. ун-та. – Серия 6. “Экономика”. 1995. – № 3. – С. 3.
51. Тітаренко В. П. Системний підхід до вдосконалення моделі зовнішньоекономічного регулювання / В. П. Тітаренко // Проблеми регулювання зовнішньоекономічної діяльності України в сучасних

умовах : зб. матеріалів IV міжнар. наук.-практ. конференції УАЗТ. – К. : Вид-во УАЗТ. – С. 81–84.

52. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи. ЮНИТИ. – 1998. – 576 с.

53. Уткин Э. А. Риск-менеджмент / Э. А. Уткин. – М. : ААИ “Тандем”, ЭКМОС, 1998. – 288 с.

54. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Л. І. Федулова. – К. : Фенікс, 2005. – 320 с.

55. Чупров С. В. Риск и управление устойчивостью промышленного предприятия / С. В. Чупров // Управление риском. – 2004. – № 2. – С. 20–24.

56. Шершньова З. Є. Стратегія управління : підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

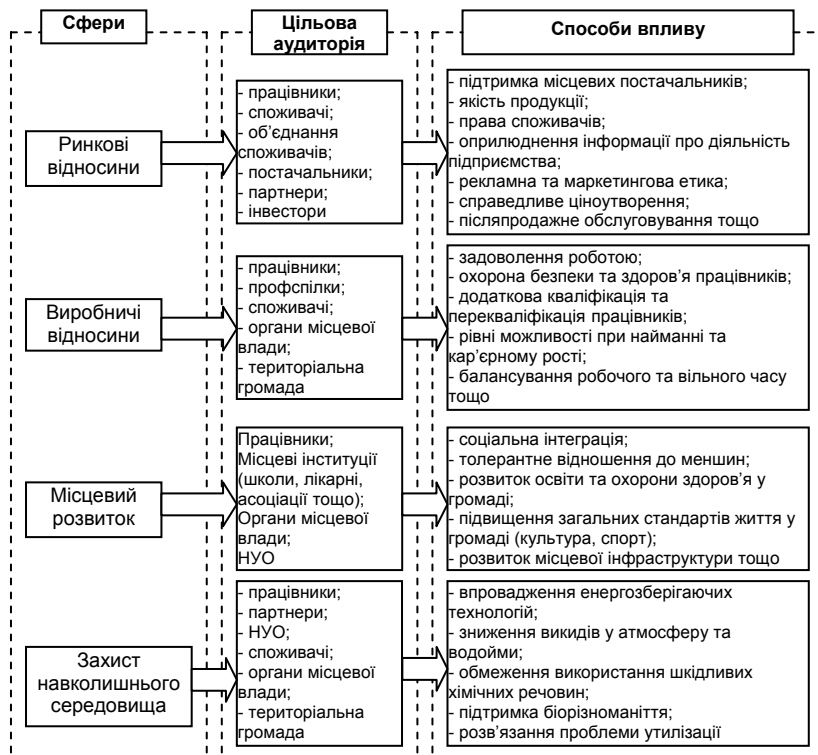
57. Шлемко В. Т. Економічна безпека України: сутність і напрями забезпечення : монографія / В. Т. Шлемко, І. Ф. Бінько. – К. : НІСД, 1997. – 144 с.

58. Шликов В. В. Теория и практика экономической безопасности предприятия / В. В. Шликов. – М. : Арсин ЛТД, 2000. – 216 с.

59. Экономическая безопасность предприятия (фирмы) / В. Б. Зубик и др. ; под ред. Р. С. Седегова, М. И. Плотницкого, А. С. Головачева. – Минск : Вышэйшая школа, 1998. – 391 с.

60. Экономическая безопасность : энциклопедия / под ред. А. Г. Шаваева. – М. : Правовое просвещение, 2001. – 512 с.

61. Экономическая и национальная безопасность : учебник / под ред. Е. А. Олейникова. – М. : Экзамен, 2004. – 768 с.





- традиційні види стратегій
 - додатково пропонувані автором види стратегій

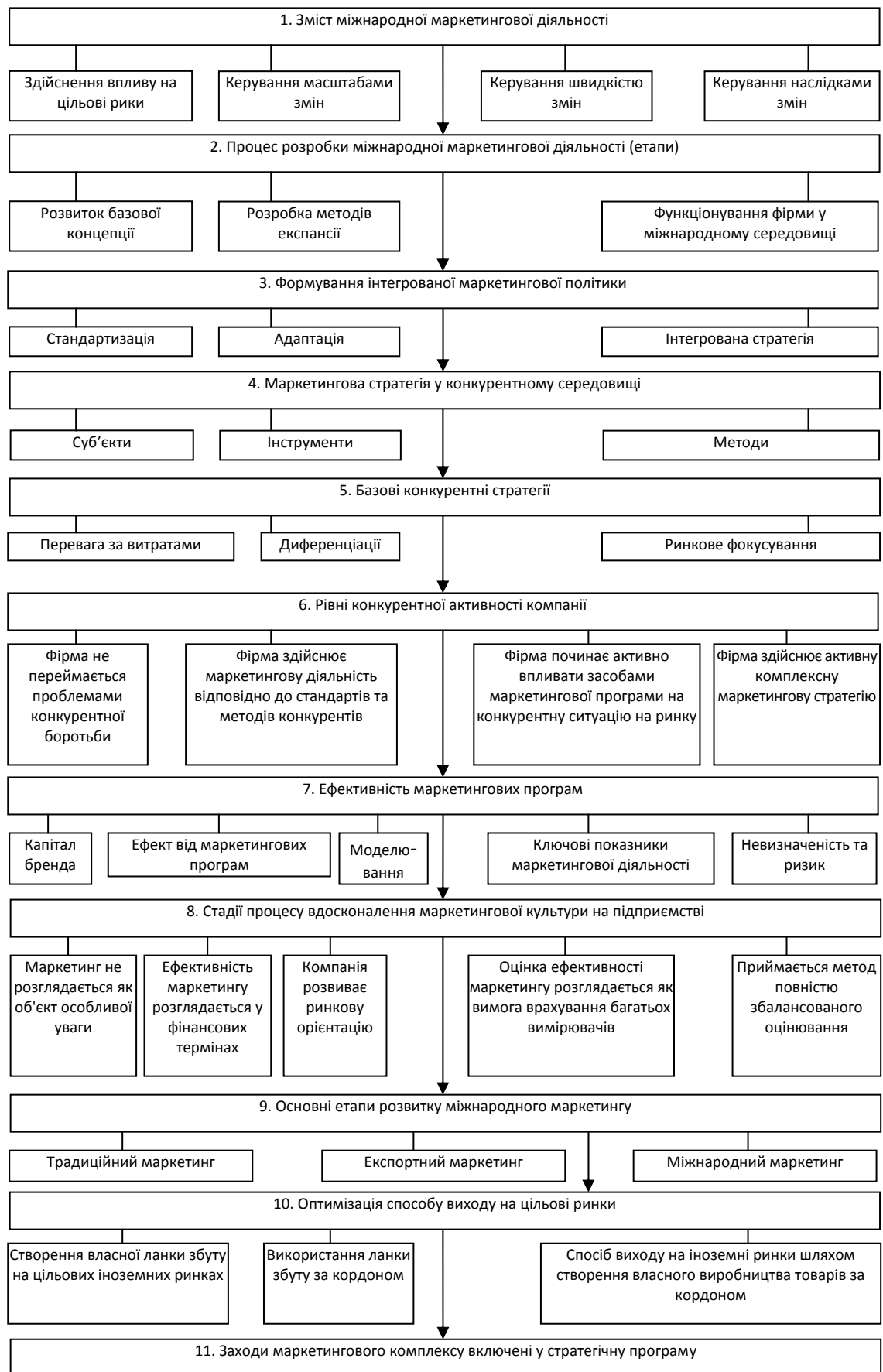
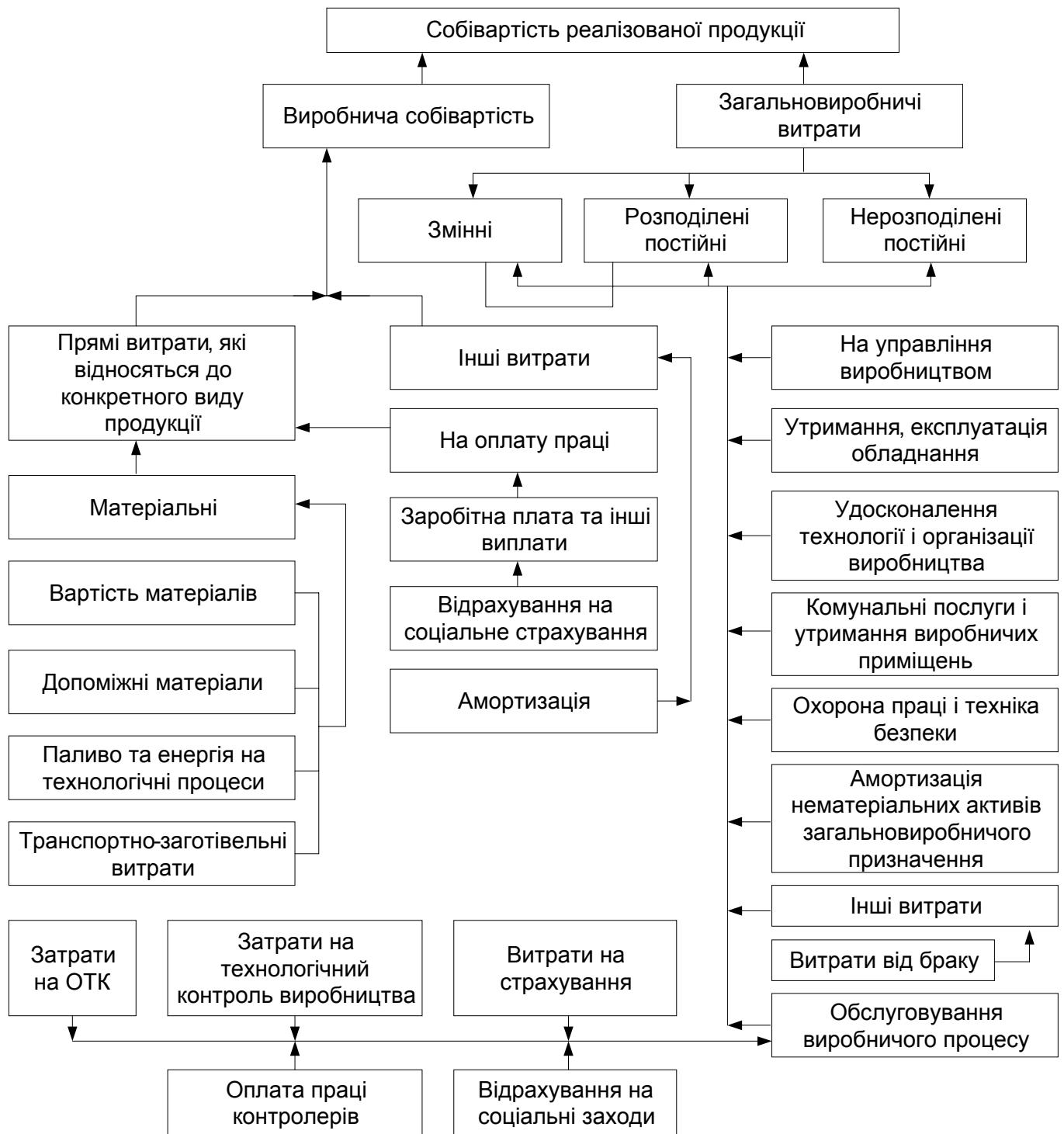


Рис. 4.6. Етапи реалізації маркетингових стратегій виходу на ринок



ДОДАТКИ

Додаток А

Генезис категорії “прибуток”

Таблиця А.1

Пропоновані визначення і їх характеристики

Визначення прибутку	Автор, джерело
Кінцевий результат господарської діяльності підприємства	
... економічна категорія, яка виражає кінцеві результати господарської діяльності окремого підприємства, галузі, народного господарства в цілому, одна з форм доданої вартості; одна з форм чистого доходу	[40, с. 282]
... як кінцевий результат функціонування виробництва на рівні фірми, елемент взаємовідносин учасників процесу	Добринін А.І. [185, с. 192]
Винагорода за підприємницьку діяльність	
... втілений у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності та є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності	Бланк І.А. [15, с. 10–11]
... визначений у грошовій формі чистий прибуток суб'єкта господарювання на вкладений капітал, який характеризується як винагорода його за ризик підприємництва і є різницею між різними доходами і витратами в процесі здійснення виробничо-комерційної діяльності	Недранко А.А. [97, с. 221]
... винагорода за підприємницьку діяльність і введення технічних удосконалень	Кодацький В.П. [64, с. 4]
Частина додаткової вартості	
... частина додаткової вартості, виробленої і реалізованої, готової до розподілу. Підприємство одержує прибуток після того, як втілена у створеному продукті вартість буде реалізована і набере грошової форми	Поддєрьогін А.М. [150, с. 64]
Форма (частина) грошових нагромаджень підприємства	
... єдина форма його грошових нагромаджень	Коробов М.Я.
... частина грошових нагромаджень, що створюється підприємством будь-якої форми власності	Ковалев А.І. [60, с. 121]
Частина виручки	
... та частина виручки, що залишається після відшкодування усіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства	Покропивний С.Ф. [38, с. 280]

**Абсолютні показники прибутковості за категорією “прибуток”,
їх сутність і визначення**

Умовне позначення	Сутність визначення показника
1	2
Дохід підприємства	
ДП	Перевищення <i>економічних вигод</i> підприємства у вигляді виручки від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг, інших активів та інших сум, що визнаються доходом підприємства, <i>над зменшенням економічних вигод</i> підприємства у вигляді ПДВ та інших податків і платежів з доходу
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг	
ОР	Перевищення <i>економічних вигод</i> підприємства у вигляді виручки від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг, над <i>зменшенням економічних вигод</i> підприємства у вигляді ПДВ, акцизного збору та інших вирахувань з доходу
Додана вартість	
ДДВ	Перевищення <i>економічних вигод</i> підприємства у вигляді виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг та інших доходів операційної діяльності над <i>зменшенням економічних вигод</i> у вигляді матеріальних витрат, амортизації, інших операційних витрат
Маржинальний прибуток	
МНП	Перевищення <i>економічних вигод</i> підприємства у вигляді виручки від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг над <i>зменшенням економічних вигод</i> підприємства у вигляді ПДВ, акцизного збору, інших вирахувань з доходу і змінних витрат на виробництво продукції
Прибуток від звичайної діяльності до сплати відсотків та податків	
ПЗД(СВП)	Перевищення <i>економічних вигод</i> підприємства у вигляді виручки від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг, доходів від іншої операційної, фінансової, інвестиційної діяльності, над <i>зменшенням економічних вигод</i> підприємства у вигляді ПДВ, акцизного збору, інших вирахувань з доходу, собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, фінансових витрат (крім відсотків за кредит) та витрат від іншої звичайної діяльності підприємства
ВП	Перевищення <i>економічних вигод</i> підприємства у вигляді виручки від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг над <i>зменшенням економічних вигод</i> підприємства у вигляді ПДВ, акцизного збору, інших вирахувань з доходу та собівартості реалізованої продукції

1	2
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	
ПЗД	Перевищення вигод підприємства у вигляді виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, доходів іншої операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, над зменшенням вигод у вигляді ПДВ, акцизного збору, інших вирахувань з доходу, собівартості продукції, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, фінансових витрат та витрат від іншої звичайної діяльності
Прибуток підприємства до оподаткування	
ПДП	Перевищення вигод підприємства у вигляді виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, доходів іншої операційної, фінансової, інвестиційної, надзвичайної діяльності, над зменшенням вигод у вигляді ПДВ, акцизного збору, інших вирахувань з доходу, собівартості продукції, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, фінансових витрат, витрат від іншої звичайної та витрат від надзвичайної діяльності підприємства
Чистий прибуток	
ЧП	Перевищення вигод підприємства у вигляді виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, доходів іншої операційної, фінансової, інвестиційної, надзвичайної діяльності над зменшенням вигод у вигляді ПДВ, акцизного збору, інших вирахувань з доходу, собівартості продукції, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, фінансових витрат, витрат від іншої звичайної та надзвичайної діяльності підприємства та податку на прибуток
Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства (реінвестований прибуток)	
РІП	Перевищення вигод у вигляді виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, доходів іншої операційної, фінансової, інвестиційної, надзвичайної діяльності над зменшенням вигод у вигляді ПДВ, акцизного збору, інших вирахувань з доходу, собівартості продукції, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, фінансових витрат, витрат іншої звичайної та надзвичайної діяльності, податку на прибуток і нарахованих дивідендів
Чистий грошовий потік	
ЧГП	Перевищення збільшення економічних вигод підприємства у вигляді виручки від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг, доходів від іншої операційної, фінансової, інвестиційної та надзвичайної діяльності над зменшенням економічних вигод підприємства у вигляді ПДВ, акцизного збору, інших вирахувань з доходу, собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат (крім нарахованої амортизації), фінансових витрат, витрат від іншої звичайної та надзвичайної діяльності підприємства, сплаченого податку на прибуток та виплачених дивідендів

**Абсолютні показники прибутковості підприємства
за видами діяльності та послідовність їх розрахунку
на основі “Звіту про фінансові результати”
(для розробки механізму УППП)**

Показник у ф. № 2 “Звіт про фінансові результати”	Запропонований порядок розрахунку показника	Інформаційне забезпечення розрахунку за ф. № 2
1	2	3
1. Валовий прибуток (збиток)		
Відображається (ряд. 050 або 055)	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за мінусом собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Ряд. 035 – – ряд. 040
2. Прибуток (збиток) від основної діяльності		
Окремо не відображається	Валовий прибуток (збиток) за вирахуванням адміністративних витрат та витрат на збут	Ряд. 050(055) – – ряд. 070 – – ряд. 080
3. Прибуток (збиток) від іншої операційної діяльності		
Окремо не відображається	Інші операційні доходи за вирахуванням інших операційних витрат	Ряд. 060 – – ряд. 090
4. Прибуток (збиток) від операційної діяльності		
Відображається (ряд. 100 або 105), за іншим розрахунком	Сума прибутку (збитку) від основної діяльності та прибутку від операційної діяльності	Показник 2 + + показник 3
5. Прибуток (збиток) від фінансової діяльності		
Окремо не відображається	Сума доходу від участі в капіталі та інших фінансових доходів за вирахуванням суми втрат за участю в капіталі і фінансових витрат	Ряд. 110 + + ряд. 120 – – ряд. 140 – – ряд. 150
6. Прибуток (збиток) від інвестиційної діяльності		
Окремо не відображається	Інші доходи за мінусом інших витрат	Ряд. 130 – – ряд. 160
7. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування		
Відображається (ряд. 170 або 175), за іншим розрахунком	Сума прибутку (збитку) від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності	Показник 4 + + показник 5 + + показник 6

1	2	3
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності		
Відображається (ряд. 190 або 195)	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, зменшений на суму податку з прибутку від звичайної діяльності	Ряд. 170 або 175 – ряд. 180
9. Прибуток (збиток) від надзвичайної діяльності до оподаткування		
Окремо не відображається	Різниця між надзвичайними доходами та надзвичайними витратами	Ряд. 200 – – ряд. 205
10. Прибуток (збиток) від надзвичайної діяльності		
Окремо не відображається	Прибуток (збиток) від надзвичайної діяльності до оподаткування, мінус сума податку з цього ж прибутку	Показник 9 – – ряд. 210
11. Чистий прибуток (збиток)		
Відображається (ряд. 220 або 225) за іншим розрахунком	Сума прибутку (збитку) від звичайної діяльності та прибутку (збитку) від надзвичайної діяльності	Показник 8 + + показник 10

**Систематизація абсолютних показників прибутковості підприємства
за основними класифікаційними ознаками**

Ознака	Вид
1	2
1. Джерела формування прибутковості, що використовуються в обліку	<ul style="list-style-type: none"> – дохід від реалізації майна (продукції та інших активів); – дохід від позареалізаційних операцій; – додана вартість; – прибуток від реалізації продукції; – прибуток від реалізації іншого майна; – прибуток від позареалізаційних операцій
2. Джерела формування прибутковості за основними видами діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – дохід від основної діяльності; – дохід від іншої операційної діяльності; – дохід від інвестиційної діяльності; – дохід від фінансової діяльності; – дохід від надзвичайної діяльності; – додана вартість у основній діяльності; – додана вартість у іншій операційній діяльності; – прибуток від основної діяльності; – прибуток від операційної діяльності; – прибуток від інвестиційної діяльності; – прибуток від фінансової діяльності; – прибуток від надзвичайної діяльності
3. Склад елементів, які формують показники прибутковості	<ul style="list-style-type: none"> – дохід підприємства; – додана вартість; – валовий прибуток; – маржинальний прибуток; – прибуток до сплати відсотків та податку; – прибуток до сплати податку; – чистий прибуток
4. Характер показників оподаткування прибутковості	<ul style="list-style-type: none"> – дохід, що оподатковується; – дохід, що не оподатковується; – прибуток, що оподатковується; – прибуток, що не оподатковується
5. Характер інфляційної “очистки” прибутку	<ul style="list-style-type: none"> – показники абсолютної прибутковості номінальні; – показники абсолютної прибутковості реальні

1	2
6. Період формування показників прибутковості	– показники прибутковості попереднього періоду; – показники прибутковості звітного періоду; – показники прибутковості майбутнього періоду
7. Регулярність формування показників прибутковості	– дохід, що регулярно формується; – дохід від надзвичайних подій; – прибуток, що регулярно формується; – прибуток від надзвичайних подій
8. Характер використання прибутку	– капіталізований (нерозподілений) прибуток; – спожитий (розподілений) прибуток
9. Значення показника прибутковості	– позитивний результат (відповідно дохід, додатна додана вартість, прибуток у звичайному його розумінні); – від’ємний результат (від’ємна додана вартість, збиток)

Додаток Б

Управління прибутком промислових підприємств

Таблиця Б.1

Матриці, моделі і характерні методи щодо оцінки можливості їх використання у механізмі УППП

Показник, що досліджується за матрицею (моделлю)	Змінні, що використовуються у дослідженні	Принцип побудови матриці (моделі)	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу
1	2	3	4	5	6
Модель БКГ (BCG)					
Темп зростання ринку; відносна ринкова частка	Обсяг продаж; питомі витрати	Матриця 2×2	Простота викорис- тання; можливість визначити стра- тегії подальшого розвитку підпри- ємства	Мала кількість факто- рів; відсутній аналіз причини явища; по- будова відбувається на нечіткому визна- ченні частки ринку; змінні не коректно характеризують ви- робничу діяльність	Доцільна для аналізу страте- гічних госпо- дарських оди- ниць у рамках підприємства, утруднено ви- значення частки ринку
Модель М. Портера					
Структура і динаміка діючих конкурентів; по- тенційні конкуренти; тиск товарів-замінників; поло- ження постачальників у галузі; положення спо- живачів у галузі	При аналізі діючих конкурентів вико- ристовуються показ- ники: рентабельність виробництва; рин- кова частка	Порівняль- ний аналіз; осі координат; матриця 2×2 змінних для здійснення аналізу	Можливість визна- чити всебічний вплив зовнішніх сил на конкурен- цію	Необхідні для про- ведення аналізу ква- ліфіковані кадри зі спеціальною підго- товкою; можуть ви- никнути труднощі зі збору даних	Застосування можливе та не- обхідне

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6
Метод "Мак-Кінзі" (GE / McKinsey)					
Привабливість ринку; конкурентоспроможність фірми	Шість змінних привабливості ринку; дев'ять змінних відносної переваги фірми на ринку	Оцінки експертів; матриця 3×3	Порівняно з БКГ пропонує більш детальний аналіз; дає можливість визначити стратегічне положення фірми; пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства; високі вимоги до компетенції експертів	Розбивка осей матриці спірна; втрачається значення факторів при підсумовуванні оцінок; не дає можливості визначити, як варто перешикувати структуру бізнес-портфеля підприємства; пропонувані стратегії маркетингу поверхневі	Застосування обмежене через невідповідність меті дослідження прибутковості
Модель Shell / DPM					
Конкурентна позиція фірми; привабливість галузі перспективність	13 змінних, що характеризують конкурентноздатність фірми; 13 змінних, що характеризують привабливість галузі	Оцінки експертів; матриця 3×3	Ефективна в рамках капіталомістких галузей промисловості; поєднує якісні й кількісні показники в єдину параметричну систему; велика кількість змінних, дозволяє зробити глибокий і системний аналіз факторів	Складно вибрати з набору змінних, найбільш значимі; присвоювання питомої ваги змінним при конструюванні шкал матриці утруднено; важко оцінити, які зі змінних найбільш значимі; проведення аналізу потребує часу і високої компетенції експертів	Використання обмежене

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6
Метод LOTS					
Існуюче положення фірми; стратегія діяльності; довгострокові та короткострокові цілі; кадровий потенціал; плани розвитку; організація менеджменту	Індивідуально вибираються змінні за кожним фактором	Тест-таблиця власного підприємства й основних конкурентів	Проводиться багатовимірний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Труднощі зі збору даних для проведення аналізу; не оцінюється діяльність підприємств за основними елементами маркетингу	Застосування можливе
Модель PIMS					
П'ять груп факторів: привабливість ринкових умов; чинність конкурентних позицій; ефективність використання інвестицій; використання бюджету; поточні зміни в положенні на ринку	37 стратегічних (ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція тощо) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу)	Рівняння множинної регресії, що пов'язують змінні з величиною прибутковості й здатністю фірми генерувати готівку	Дозволяє визначити, стратегії доцільні в конкурентних умовах; можливість одержання прогнозних оцінок щодо того, що відбудеться в довгостроковій і короткостроковій перспективах при стратегічних змінах; використовується широке коло показників	Результати мають орієнтовний характер; складність аналізу робить його недостатнім для широкого кола користувачів методики; необхідна велика база даних, одержання яких досить проблематичне	Із-за наявних недоліків застосування обмежене

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6
Ситуаційний (SWOT) аналіз					
Внутрішнє середовище перед прийняттям: маркетинг; фінанси; виробництво; організація й кадри	Для кожного фактора визначаються показники в індивідуальному порядку	Матриця можливості загрози, сильні/слабкі сторони; таблиця профілю середовища	Дає можливість зіставити погрози та можливості ринку із сильними та слабкими сторонами підприємства; допускає вироблення стратегій діяльності	Недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища; для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу і висококваліфікованого кадрового потенціалу	Застосування необхідне
Метод ADL/LC					
Конкурентні позиції; стадії життєвого циклу;	Шість змінних конкурентної позиції; дев'ять змінних стадій життєвого циклу	Диверсифіковані підприємства конгломератного типу	Дає можливість оцінити прибутковість, грошовий потік, інвестиції врахування динаміки і різноманітності конкурентних структур	Суб'єктивність, емпіризм, обмеженість кількісних вимірів	Застосування доцільне

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6
Метод експертного оцінювання					
Продукт; ціна; канали збуту; просування продукту на ринку	За кожним фактором вибираються свої змінні	Проводиться оцінювання експертів у діапазоні, підсумуються оцінки, порівнюються результати	Дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності даних про їх фінансово-господарську діяльність	Піддаються оцінці лише елементи маркетингу; відсутність стратегічних рішень і рекомендацій; не враховується кон'юнктура ринку й галузева структура	Застосування можливе
Модель Хофера / Шенделя (Hofen / Schendel)					
Стадії розвитку ринку (ЖЦ); ефективність щодо конкурентів	15 змінних сильних сторін підприємства; 6 змінних, що характеризують стадії життєвого циклу	Матриця 5×3	Дає можливість визначити бізнес-стратегію	Пристосована в основному для корпоративного бізнес-портфеля або для взаємозалежних видів бізнесу	Не доцільне [35, с. 80]
Фінансово-економічний метод					
Виділяються різні групи показників: ліквідність підприємства; управління активами; управління заборгованістю підприємства; рентабельність підприємства	Вибираються коефіцієнти за кожною групою показників	Розрахунок коефіцієнтів для підприємств-конкурентів; порівняльний аналіз і аналіз у динаміці	Дається об'єктивна та повна оцінка сильних і слабких сторін підприємства; складання ринкового рейтингу; простота і доступність у використанні	Не враховуються елементи стратегічного управління; залишається без уваги менеджмент підприємства	Застосування можливе і необхідне

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6
Метод картування стратегічних груп					
Вибираються на розсуд дослідника	Ціна/якість; розмах діяльності; міра вертикальної інтеграції; ширина товарної номенклатури	Вісь координат	Прогнозує конкурентні позиції підприємства (сприятлива, нейтральна, згубна)	У результатах велика частка імовірного характеру; громіздкість досліджень	Застосування можливе
Метод Р. Румельта					
Рівень диверсифікованості підприємства	Показники рівнів спеціалізації, централізації бізнес-успіху, взаємозв'язків, вертикальної інтеграції	Розрахунок коефіцієнтів для підприємств	Дається об'єктивна оцінка рівню диверсифікованості підприємства	У результатах присутня частка імовірного характеру	Застосування доцільне
Метод Паретто (АВС-метод)					
Показники, що складають 20 % сукупності та надають 80 % результату	Взаємопов'язані показники	Виявлення співвідношень	Концентрація на основних показниках	У результатах присутня частка імовірного характеру	Застосування доцільне
“Дерево цілей”					
Показники місії та цілі підприємства	Цільові показники стратегій	Виявлення співвідношень, розбудова	Концентрація на основних показниках	У результатах присутня частка імовірного характеру	Застосування доцільне
Метод Du Pont					
Прибутковість капіталу	Прибуток, активи, власний капітал	Структурний і порівняльний аналіз	Можливість визначити рівень та вплив на прибутковість власного капіталу	Потребує адаптації до показників звітності вітчизняних підприємств	Застосування можливе і необхідне

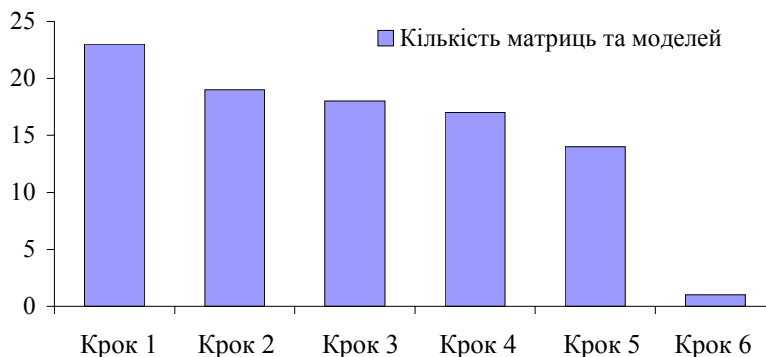
Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6
Метод конкурентних стратегій Ф. Котлера					
Структура і динаміка діючих конкурентів; потенційні конкуренти; тиск товарів-замінників; положення постачальників і споживачів у галузі	При аналізі діючих конкурентів використовуються показники: рентабельність виробництва; ринкова частка	Порівняльний аналіз; осі координат; матриця 2×2; різноманітність змінних для аналізу	Можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	Необхідні для проведення аналізу кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникнути труднощі зі збору даних	Застосування можливе і необхідне
Матриця І. Ансоффа “продукт-ринок”					
Характеристика ринку (існуючий, новий) та товару (існуючий, новий)	Оцінка за належністю до параметрів	Матриця 2×2	Можливості зростання підприємства за розвитком ринку та продукції	Обмеженість в стратегічних напрямках	Застосування можливе і необхідне
Ланцюжок цінностей М. Портера					
Характеристики основних і допоміжних видів діяльності	Витрати за схемою: логістика, виробництво, маркетинг, матеріальне забезпечення, обслуговування, розвиток технології, управління	Ланцюжок формування вартості	Встановлення місцезнаходження конкурентної переваги	Можуть виникнути труднощі зі збором даних, потреба в кваліфікованих кадрах для проведення аналізу	Застосування можливе і необхідне
Модель життєвого циклу					
Стадії життєвого циклу товару, продукції, підприємства	Оцінка за бальною шкалою	Крива життєвого циклу	Орієнтація щодо стадії циклу	У результатах присутня частка імовірного характеру	Застосування можливе і необхідне

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6
Метод еталонних порівнянь (бенчмаркінг)					
Показники конкурентоспроможності, прибутковості, конкурентних переваг	Частка ринку, прибуток, показники якості тощо	Порівняння показників із аналогічними показниками підприємств-конкурентів	Розширення конкурентного контексту за межі галузі, виключення суб'єктивізму	Обмеженість використання при включенні показників, що належать до конфіденційної інформації	Застосування можливе і необхідне
Матриця вразливості					
Показники, що характеризують загрози та ризики	Різноманітні показники	Випереджувальне вловлювання сигналів небезпеки та ризику	Скорочення стратегічної вразливості	В одержуваних результатах присутня частка імовірнісного характеру	Застосування можливе
Матриця синергізму					
Рівень синергізму за чинниками конкурентної стратегії та потенціалу підприємства	Шкала рівня синергізму	Матриця СНДП, що віддають та отримують	Забезпечення кооперації між управляючими СНДП	В одержуваних результатах присутня частка імовірнісного характеру	Застосування можливе і необхідне

**Алгоритм послідовності і результати відбору
матриць та моделей
для використання у механізмі УППП**



Пояснення до послідовності відбору матриць та моделей для використання у механізмі УППП.

Крок 1 – формування набору матриць, моделей, методів для використання у механізмі УППП – 23 моделі (100 %).

Крок 2 – відбір матриць, методів та моделей, які доцільно використовувати на вітчизняних підприємствах – 19 моделей (86,4 %).

Крок 3 – відбір матриць, методів та моделей, орієнтованих на прибутковість підприємства – 18 моделей (78,3 %).

Крок 4 – відбір матриць та моделей за параметром конкурентоспроможності – 17 моделей (73,9 %).

Крок 5 – відбір матриць та моделей за параметром стадій життєвого циклу – 14 моделей (60,8 %).

Крок 6 – відбір матриць та моделей за можливістю позиціонування підприємства, діагностики за параметрами прибутковості, встановлення ключового показника прибутковості, формування набору стратегій її забезпечення – 1 модель (матриця) (4,3 %).

**Базова матриця ADL/LC для оцінки можливостей
виявлення стану прибутковості підприємства
і рекомендовані стратегії**

Прибутковість	Грошовий потік	Інвестиції	Можлива стратегія
Провідна/Народження			
Ймовірно прибуткова позиція	Негативний (позика коштів)	З випередженням вимог ринку	Збільшення частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Початок нового бізнесу (E, I, L)
Провідна/Зростання			
Прибуткова позиція	Необов'язково позитивний	Продовження інвестування для підтримання темпів зростання	Лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W). Утримання частки ринку (A, C, N, U, V, W)
Провідна/Зрілість			
Прибуткова позиція	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання частки ринку (A, B, C, F, G, H, J, N, T). Утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V)
Провідна/Спад			
Позитивний	Позитивний	За необхідності	Утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V, W)
Сильна/Народження			
Прибуток може бути відсутнім	Негативний (позика)	Відповідно до вимог ринку	Поліпшити конкурентне положення (E, I, L). Швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Сильна/Зростання			
Вірогідний	Вірогідна позика	Продовження інвестування для збільшення темпів зростання	Лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W). Швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Сильна/Зрілість			
Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V, W). Зростання частки ринку зі збільшенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U)

Прибутковість	Грошовий потік	Інвестиції	Можлива стратегія
Сильна/Спад			
Позитивний	Позитивний	Мінімальні реінвестиції	Утримання конкурентного положення (А, С, М, U, V, W) або “збір урожаю” (D, К, М, N, Q, R, V, W). Утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U)
Помітна/Народження			
Може бути відсутнім	Негативний (позика)	Вибіркові	Вибіркове придбання або швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Помітна/Зростання			
Мінімальний	Негативний (позика)	Вибіркові	Лідерство в цінах на важливому ринку (А, С, Н, U, V, W). Поступова диференціація продукції
Помітна/Зрілість			
Помірний	Позитивний	Мінімальне і(або) вибіркові реінвестування	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U). Пошук і захист ринкової ніші (А, G, L, M, R, T)
Помітна/Спад			
Помірний	Збалансований	Мінімальні або відмова від інвестицій	Експлуатація ринкової ніші (B, C, L, N, P, T, U, V), утримання (C, D, N, Q, U) або вихід з ринку (D, M, Q, R, W)
Міцна/Народження			
Відсутній	Негативний (позика)	Вибіркові	Зосередження (G, L, T) або довести життєздатність
Міцна/Зростання			
Відсутній	Негативний (збалансований)	Вибіркові	Зосередження (G, L, T). Довести життєздатність (D, E, L, M, P, Q, R)
Міцна/Зрілість			
Мінімальний	Збалансований	Мінімальні або відмова від інвестицій	Утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U). Вихід з галузі (D, M, Q, R, W)
Міцна/Спад			
Мінімальний	Збалансований	Деінвестування або відмова від інвестицій	Вихід з ринку (D, M, Q, R, W) або відмова від виробництва (X)

Прибутковість	Грошовий потік	Інвестиції	Можлива стратегія
Слабка/Народження			
Відсутній	Негативний (позика)	Вибіркові або відмова від інвестицій	Наздогнати конкурентів (D, E, L, M, P, Q, R), в іншому випадку вихід з галузі (D, M, Q, R, W) або відмова від інвестування (D, K, Q, R, S)
Слабка/Зростання			
Відсутній	Негативний (позика) або збалансований	Вибіркові або відмова від інвестицій	Зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W) або оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (X), якщо не можливо довести життєздатність
Слабка/Зрілість			
Відсутній	Негативний або позитивний	Вибіркові або відмова від інвестицій	Зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W), оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (D, M, Q, R, W), якщо неможливо довести життєздатність
Слабка/Спад			
Відсутній	Збалансований	Відмова від інвестицій	Вихід з галузі (X)

Примітка. Уточнені стратегії до матриці ADL/LC: А – зворотна інтеграція; В – розвиток бізнесу за кордоном; С – розвиток виробничих потужностей за кордоном; D – раціоналізація системи збуту; Е – нарощування виробничих потужностей; F – експорт тієї ж продукції; G – пряма інтеграція; Н – невпевненість; I – початкова стадія розвитку ринку; J – ліцензування за кордоном; К – повна раціоналізація; L – проникнення на ринок; М – раціоналізація (націоналізація) ринку; N – методи і напрями підвищення ефективності; О – нові продукти/нові ринки; Р – нові продукти / ті самі ринки; Q – раціоналізація виробництва (продукції); R – раціоналізація асортименту продукції; S – “чисте” виживання; Т – ті самі продукти (нові ринки); U – ті самі продукти (ті самі ринки); V – ефективна технологія; W – традиційна ефективність і зниження собівартості; X – відмова від виробництва.

Класифікація підприємств за Р. Румельтом

Значення показників [95, с. 102; 193]	Висновок про належність до монопродуктових підприємств	Висновки щодо можливості використання механізму УППП
Підприємство з єдиним напрямом діяльності		
$P_c \geq 0,95$	Монопродуктове підприємство $P_c \geq 0,95$	Можливе використання механізму УППП
Підприємство вертикально інтегроване		
$P_i \geq 0,70$	Поліпродуктове підприємство	Обмежене використання механізму УППП (за додаткових умов)
Підприємство з домінуючим напрямом і примусовими побічними напрямками діяльності		
$0,70 \leq P_c \leq 0,95$ $P_u \geq \frac{P_z + P_c}{2}$	Монопродуктове підприємство $0,70 \leq P_c \leq 0,95$	Можливе використання механізму УППП
Підприємство з домінуючим напрямом і з необ'єднаними побічними напрямками діяльності		
$0,70 \leq P_c \leq 0,95$ $P_u < \frac{P_z + P_c}{2}$	Монопродуктове підприємство $0,70 \leq P_c \leq 0,95$	Можливе використання механізму УППП
Підприємство з об'єднаними примусовими напрямками діяльності		
$P_c < 0,70$ $P_u \geq 0,70$ $P_u \geq \frac{P_z + P_c}{2}$	Умовно монопродуктове підприємство $P_z \geq 0,70. P_u \geq \frac{P_z + P_c}{2}$	Можливе використання механізму УППП
Підприємство з об'єднаними послідовними напрямками діяльності		
$P_c < 0,70$ $P_z \geq 0,70$ $P_u < \frac{P_z + P_c}{2}$	Умовно монопродуктове підприємство $P_z \geq 0,70. P_u \geq \frac{P_z + P_c}{2}$	Можливе використання механізму УППП
Підприємство з необ'єднаними напрямками діяльності		
$P_u < 0,70$	Поліпродуктове підприємство	Обмежене використання МУПП (за додаткових умов)

Умовні позначення: P_c – показник спеціалізації; P_u – показник рівня централізації бізнес-успіху; P_z – показник рівня взаємозв'язків; P_i – показник рівня вертикальної інтеграції.

Позиціювання підприємств

Таблиця Д.1

Встановлення складу та послідовності конкурентних позицій підприємства в матриці ADL/LC для відображення при її акомодатії у матрицю прибутковості

Конку- рентна позиція	Конкурентна позиція виду бізнесу						
	Єфремов В.С. [41, с. 96]	Єфремов В.С. [41, с. 97]	Радченко К.І. [119, с. 171–172]	Ковтун О.І. [63, с. 143]	Василенко В.О., Ткаченко Т.І. [25, с. 199–201]	Нємцов В.Д., Довгань Л.С. [99, с. 276]	Пропозиція
1	Домі- нуюча	Ведуча	Домі- нуюча	Домі- нуюча	Провідна	Ведуча (домі- нуюча)	Про- відна
2	Сильна	Сильна	Сильна	Сильна	Сильна	Сильна	Сильна
3	Сприят- лива	Помітна	Сприят- лива	Середня	Помітна	Сприят- лива (помітна)	Помітна
4	Міцна	Міцна	Міцна		Міцна	Міцна	Міцна
5	Слабка	Слабка	Слабка	Слабка	Слабка	Слабка	Слабка
6	Нежиттє- здатна	–	Нежиттє- здатна	Гранична (маржи- нальна)	–	Нежиттє- здатна	–

**Види конкурентних позицій підприємства
за моделлю ADL/LC для її акомодатії у матрицю прибутковості**

Конкурентна позиція підприємства	Характеристика позиції
Провідна	Сильні ринкові позиції
	Позицію на ринку займає тільки один представник бізнесу
	Установлення на ринку свого стандарту і контролю інших
	Здійснення основного впливу на ринок збуту
	Практично абсолютна конкурентна перевага
	Можливість широкого вибору стратегічних напрямів розвитку
	Стратегія цілком самостійна
Сильна	Стійка ринкова позиція
	Сильні конкурентні переваги
	Спроможність адаптувати незалежну стратегію без погіршення своїх позицій
	Низька вразливість до конкурентних протидій
	Необхідність враховувати дії лідера
Помітна	Специфічна конкурентна перевага
	Дуже міцні позиції у своїх спеціалізованих нішах
	Значний потенціал для поліпшення конкурентної позиції
Міцна	Сприятливі ринкові можливості
	Спеціалізація у вузькій і відносно захищеній ніші
	Спроможність довго зберігати своє становище
	Мінімальні можливості самостійного виходу з даної позиції і поліпшення своїх середніх ринкових позицій
	Конкурентна вразливість
Слабка	Значна конкурентна вразливість
	Наявність критично слабких сторін, що заважають стати "генератором" прибутку
	Неможливість самостійного виживання в даній позиції
	Відсутність можливостей щодо поліпшення ринкових позицій

**Уточнення переліку та характеристик
стадій життєвого циклу підприємства за моделлю ADL/LC
для її акомодатії у матрицю прибутковості**

Стадія життєвого циклу підприємства	Характеристика стадії життєвого циклу
Народження	Зміни в технології
	Фрагментарність пропозицій на швидкозмінному ринку й енергійний пошук споживачів
	Швидке зростання продажу, але практично без прибутку, який поглинають інвестиції
	Потік готівки негативний, він поглинається розвитком ринку
Прискорене зростання	Швидке зростання продажів
	Поява і швидке зростання прибутку
	Потік готівки може залишатися негативним
Уповільнене зростання	Зростання продажів повільними темпами
	Швидке зростання прибутку
	Потік готівки стає позитивним
Зрілість	Обсяг продажу стає максимальним
	Прибуток досягає максимального рівня
	Потік готівки поступово наростає
Старіння	Обсяг продажу падає, потік готівки зменшується, прибуток стає мінімальним, виникають збитки

Матриця прибутковості та етапи побудови її у механізмі УППП

Етап	Зміст етапу
<i>1</i>	<i>2</i>
1	Розраховуються значення показників Р. Румельта для визначення рівня диверсифікації підприємства. При відповідності показників значенням монопродуктового підприємства продовжується побудова матриці прибутковості. Якщо ж підприємство за показниками належить до диверсифікованих, здійснюється відбір СНДП за методом Парето, за якими повторно розраховуються показники рівня диверсифікації підприємства. В результаті здійснюється відбір основного СНДП (домінуючого чи об'єднаного за організованою групою напрямків, які використовують одні й ті самі ключові фактори успіху: конкурентні переваги, ресурси, компетенції тощо), для його позиціонування в згаданій матриці
2	Для встановленого основного СНДП, позиція якого в координатах матриці асоціюватиметься з позицією в ній підприємства, формуються показники за факторами “конкурентна позиція” та “стадія життєвого циклу” залежно від специфіки цього СНДП
3	Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаються коефіцієнти вагомості. Для їх присвоєння вага фактора приймається за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначається, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99
4	Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг, виходячи із діапазону від одного до п'яти. Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг “1”, найвищим – “10”
5	За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг: $O_{ij} = K_{ij} \cdot P_{ij}$, де O_{ij} – загальна оцінка i -показника j -фактора, K_{ij} – коефіцієнт вагомості i -показника j -фактора, P_{ij} – ранг i -показника j -фактора
6	Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином отримується загальна оцінка за фактором: $O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij}$, де O_j – загальна оцінка j -фактора, n – кількість показників у межах j -фактора

1	2
7	Проводиться побудова поля матриці: на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентної позиції та на вертикальній лінії відкладаємо фактор стадії життєвого циклу відповідно в межах від “5” до “1” за діапазону рангу від “1” до “5”. Поле матриці розділяємо на 25 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 1, 2, 3, 4 (при зміні рангу від “1” до “5”)
8	Визначається положення в матриці основного (домінуючого чи об’єднаного) СНД, відкладанням його узагальнених оцінок за факторами конкурентної позиції і стадії життєвого циклу. Положення домінуючого чи об’єднаного СНД, показане на полі матриці, вважається позицією підприємства, якому відповідає цей основний СНД. Тим самим здійснено позиціонування підприємства щодо стану його прибутковості, оскільки, як вказувалося, параметри підприємства умовно визнаються як такі, що відповідають параметрам домінуючого чи об’єднаного СНДП
9	Для підприємства формується стратегія оптимізації його прибутковості

Додаток Ж

Міжнародні документи, які визначають загальні принципи діяльності підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності

“Рекомендації щодо діяльності багатонаціональних корпорацій”	“Принципи всесвітньої корпоративної відповідальності: початкові критерії”	“Глобальні принципи Салівана”	“Глобальний договір”
1	2	3	4
Рік прийняття			
1976 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.
Цільова група			
Багатонаціональні компанії країн-членів ОЕСР і країн, що приєдналися до Декларації щодо міжнародних інвестицій і багатонаціональних компаній	Соціально-відповідальні інвестори, місцеві осередки, НУО, підприємства	Підприємства, незалежно від їх розміру та сфери діяльності	Суб’єкти господарювання, незалежно від їх розміру та сфери діяльності, НУО, професійні об’єднання, ЗМІ
Мета			
Посилення позитивного вкладу багатонаціональних компаній у забезпечення економічного, соціального та екологічного прогресу	Сприяння формуванню глобальної КСВ, розумінню природи суспільства, етичних цінностей та ідеї гуманізму	Підтримка підприємствами економічної, соціальної і політичної справедливості з метою посилення якості життя громад, працівників і дітей	Сприяння соціальній відповідальності бізнесу та підтримка вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації та створення більш стабільної та всеохоплюючої економіки

Продовження додатка Ж

1	2	3	4
Основні принципи			
Забезпечення прозорості інформації, регулювання виробничих відносин, охорона навколишнього середовища, боротьба з хабарництвом, добросовісна конкуренція, врахування інтересів споживачів і застосування досягнень науково-технічного прогресу	Запровадження екологічного менеджменту, вплив на міжнародне співтовариство, розвиток місцевих громад, відповідні умови праці, недискримінаційна політика підприємства, розв'язання проблеми дитячої і примусової праці, а також такі аспекти діяльності як співпраця з постачальниками, акціонерами, створення спільних підприємств, встановлення партнерських відносин, відносини із субсидіаріями, клієнтами та споживачами, чемність фінансової політики	Дотримання прав людини, надання рівних можливостей для обох статей та усіх рас і національностей на усіх рівнях зайнятості, запобігання дискримінації, підтримку соціально-уразливих категорій працівників тощо; поширення даних принципів серед ділових партнерів	Права людини: ділові кола мають поважати і дотримуватись міжнародно-визнаних прав людини; не повинні брати участь у порушенні прав людини. Відносини у процесі праці: ділові кола мають підтримувати свободу асоціацій, визнавати право на колективний договір; мають підтримувати ліквідацію усіх форм примусової і обов'язкової праці; ліквідацію дитячої праці, дискримінації при прийомі на роботу і в професійній діяльності. Навколишнє середовище: ділові кола мають підтримувати обережний підхід до екозавдань; реалізовувати ініціативи з посилення екологічної відповідальності; заохочувати розробку та розповсюдження екобезпечних технологій. Боротьба з корупцією: ділові кола мають боротися проти усіх її видів, злириництва і хабарництва

Продовження додатка Ж

1	2	3	4
Процедура впровадження			
Підприємства країни, що приєдналася до даної ініціативи, об'єднуються і створюють Національні точки зв'язку (National Contact Points – NCP), метою роботи яких є координація діяльності підприємств відповідно до положень документу, проведення періодичних консультацій та обмін досвідом з подібними об'єднаннями у інших країнах. Щороку NCP з різних країн зустрічаються та звітують перед Комітетом з питань міжнародних інвестицій та багатонаціональних компаній	На підприємстві розробляють та впроваджують систему екобезпеки, періодично здійснюється відрахування на забезпечення екобезпеки, готуються щорічні стандартизовані екологічні звіти, які перевіряються незалежними органами. Важливою складовою є дотримання етичних принципів у відносинах з партнерами	Кожне підприємство, що приєдналося до даної ініціативи, щороку проводить оцінку своїх досягнень, порівнюючи їх із зобов'язаннями глобальних принципів Салівана. Результати оцінки враховуються під час розробки загальної політики підприємства з метою її оптимізації до вимог глобальних принципів Салівана	Щоб стати членом Глобального договору підприємство: 1) направляє листа за підписом керівника, зазначивши, що воно підтримує Глобальний договір та 10 принципів, на яких він базується; 2) впроваджує принципи Договору і вносить зміни у свою ділову діяльність з тим, щоб вони стали частиною стратегії, культури, щоденної діяльності; 3) публічно підтримує Глобальний договір і його принципи; 4) зазначає у річному звіті, яким чином воно підтримує Договір та його 10 принципів

Додаток И

Етапи розвитку системи управління якістю

Період	Засновники, наукові школи	Короткий зміст систем управління якістю
1	2	3
Етап I	Система Ф. Тейлора	Встановлення технічних і виробничих норм фахівцями й інженерами, введені перші професіонали в області якості – інспектори
1905 р.		
Етап II	“Bell Telephone Laboratories” (AT&T) створена група під керівництвом Р.Л. Джонса, В. Шухарта та інших	Закладено основи статистичного управління якістю, розроблено контрольні карти, перші поняття й таблиці вибіркового контролю якості, як початок статистичних методів управління якістю
1924 р.		
Етап III	Саратовська система бездефектного виготовлення продукції (система БВП), 1955 р.	Виготовлення продукції без дефектів, об’єкт управління – якість праці виконавців у процесі виготовлення продукції, а показники управління – відсоток здавання продукції з першого пред’явлення
1950-ті роки	Концепція тотального контролю якості – TQC (Total Quality Control), засновник – А. Фейгенбаум	Головні завдання TQC – прогнозоване усунення потенційних невідповідностей у продукції на стадії конструкторської розробки, перевірка якості продукції, розвиток служби сервісного обслуговування
	Горьківська система “Якість, надійність ресурс з перших виробів” (ЯНАРЗПВ), 1958 р.	Забезпечення надійності виробів, об’єкт управління – якість технічної підготовки виробництва нових виробів, а показник управління – рівень надійності першого виробу
	В Японії ідеї TQC одержали подальший розвиток у роботах професора К. Ісікави та Кросбі	Якість як завдання менеджменту, участь всіх працівників у заходах з її поліпшення, термін “відносини споживач–постачальник”; підприємницька культура, орієнтована на “нуль дефектів”
1960–1970-ті роки	Ярославська система наукової організації робіт з підвищення моторесурсу (НОРМ), 1962 р.	Виготовлення продукції підвищеної надійності, об’єкт управління – якість деталей і складальних одиниць складної продукції, а показник управління – значення моторесурсу автодизеля

Продовження додатка И

1	2	3
Етап III	Львівська система бездефектної праці (СБП), 1967 р.	Забезпечення бездефектної праці, об'єкт управління – якість праці окремих виконавців, а показник управління – комплексний показник якості
1960–1970-ті роки	Львівська комплексна система управління якістю продукції на базі стандартизації, 1972 р.	Виробництво продукції вищої категорії якості, об'єкт управління – рівень якості продукції, а показник управління – доля і обсяг продукції вищої категорії якості
	Краснодарська комплексна система підвищення ефективності виробництва (КС ПЕВ), 1975 р.	Підвищення ефективності виробництва, об'єкт управління – ефективність виробництва, а показник управління – показники ефективності виробництва
	Дніпропетровська комплексна система управління якістю продукції і ефективним використанням ресурсів (КС УЯП і ЕВР), 1978 р.	Поліпшення господарської діяльності підприємства, об'єкт управління – рівень якості продукції й ефективність використання ресурсів, а показник управління – показники якості продукції і ефективність використання ресурсів
	Комплексна система підвищення ефективності виробництва і якості роботи, 1979 р.	Вдосконалення господарського механізму підприємства, об'єкт управління – ефективність виробництва і якості роботи, а показник управління – ефективність виробництва і якості роботи
Етап IV	Перехід від TQC до TQM. Поява стандартів ISO 9000 (1987 р.)	Використання колективних форм і методів пошуку, аналізу й вирішення проблем, постійна участь у поліпшенні якості всього колективу
1980-ті роки	Система управління виробничим об'єднанням і промисловим підприємством на базі стандартизації (СУ ВО і ПП), 1980 р.	Виконання планів, завдань і зобов'язань з виробництва високоякісної продукції, об'єкт управління – процеси дослідження, проектування, виготовлення, обігу, експлуатації чи споживання продукції, а показник управління – система показників діяльності підприємства
Етап V	1990-ті роки	Встановлення вимог до систем менеджменту з погляду захисту навколишнього середовища і безпеки продукції

Класифікація методів управління якістю

Метод	Характеристика
1	2
Класичні методи	
Методи статистичного управління якістю	Комплекс методів, спрямованих на забезпечення стабільності процесів і зменшення їх варіабельності. Розповсюдження методів почалося із розробки контрольних карт Шухартом, які дозволяли здійснювати оперативне регулювання техпроцесу, спрямовуючи зусилля на попередження виникнення дефектів, а також із застосування таблиць вибіркового контролю (Х. Додж), за допомогою яких проводився вибірковий контроль якості вхідних ресурсів та готової продукції. До складу цієї групи методів належать 7 інструментів контролю якості
Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act)	Концепція постійного циклічного покращання якості процесів за рахунок зменшення варіацій і виключення причин, що порушують стабільність процесів при виконанні чотирьох етапів робіт: планування – виконання – перевірка – дії. Цикл запропонований В. Шухартом і розвинутий у окрему концепцію Е. Демінгом, за якою окремі етапи розглядаються як елементи загальної командної роботи в діяльності гуртків якості. За стандартом ISO 9000:2000, цикл PDCA рекомендується застосовувати до управління всіма процесами в організації, реалізуючи через названі чотири основні функції менеджменту якості, ідею їх постійного поліпшення
Концепція статистичного управління якістю (TQC – Total Quality Control)	Системний підхід до управління якістю, в межах якого область управління якістю поширюється на всі стадії створення продукту (етапи життєвого циклу) і охоплює усі рівні управлінської ієрархії при реалізації технічних, економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів, відображених у документах системи управління якістю. Ідея системного, тотального управління якістю розвинута А. Фейгенбаумом на базі досліджень Дж. Джурана, який вперше увів поняття “спіраль якості”, яка охоплювала весь життєвий цикл виробу
Концепція постійного покращання якості Дж. Джурана (AQI)	Концепція постійного підвищення якості орієнтована на довгострокові результати за рахунок зосередженості на стратегічних рішеннях, в основу якої покладено трилогію Джурана, що визначила основні стадії безперервно здійснюваних робіт по управлінню якістю: планування якості – контроль якості – покращання якості

1	2
Методи Г. Тагучі	Комплекс підходів до управління якістю, спрямованих на реалізацію ідеї підвищення якості при плануванні продукції з урахуванням невизначеності. При застосуванні акцент робиться на невиробниче регулювання якості (в процесі планування експерименту) та використання “функції втрат Тагучі”, за допомогою якої можливо розрахувати величину втрат якості у вартісному вигляді при відхиленні від цільового значення показників якості
Сучасні методи	
Концепція постійного покращання “Кайзен” (KAIZEN)	Системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних кроків з підвищення якості, які впроваджуються кожним працівником. Система характеризується особливостями: вимагаються значні зусилля від людей і незначні інвестиції; персонал залучається до системи покращання; необхідно здійснити велику кількість малих кроків. Підхід є характерним для японського менеджменту на відміну від системи, при проведенні крупних заходів з підвищення якості, які передбачають одночасну кардинальну реорганізацію процесу із залученням значних інвестицій
Метод структурування функції якості QFD (Quality Function Deployment)	Систематизований шлях вивчення потреб і побажань споживачів через розгортання і операцій в діяльності компанії із забезпечення якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання результату, що відповідає очікуванням споживачів. Мета QFD – гарантувати якість з першої стадії створення і розвитку нового продукту. Повністю розгорнута функція якості включає 4 етапи: планування продукту, проектування продукту, проектування процесу, проектування виробництва
Концепція Будинку якості (Quality House)	Методика забезпечення цінності продукту, що очікує споживач, при мінімальній вартості. Заснована на використанні комплексу методів та інструментів, орієнтованих на вивчення вимог споживача і перетворення їх у конкретні характеристики продукту. До їх складу належить метод QFD, “нових” інструментів управління якістю
Методологія “Шість сигм”	Стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача

Статистичні методи контролю за якістю продукції

Метод	Характеристика
1	2
Гістограма	Метод гістограм є ефективним інструментом обробки даних і призначений для поточного контролю якості в процесі виробництва, вивчення можливостей технологічних процесів, аналізу роботи окремих виконавців та агрегатів (рис. Л.1; Л.2; Л.3)
Розшарування	<p>Метод заснований тільки на достовірних даних. Застосовується для одержання коректної інформації, виявлення причинно-наслідкових зв'язків. При поділі даних на групи відповідно до їх особливостей групи іменують шарами (стратами), а сам процес – розшаровуванням (стратифікацією). Бажано, щоб розходження усередині шару було найменше, а між ними – найбільше (рис. Л.4).</p> <p>У результатах вимірів завжди є розкид параметрів. Якщо здійснювати стратифікацію за факторами, що породжує цей розкид, легко виявити головну причину появи, зменшити його і домогтися підвищення якості продукції.</p> <p>Застосування різних способів розшаровування залежить від завдань. У виробництві часто використовується спосіб, названий 4М, що враховує фактори, які залежать від людини (man); машини (machine); матеріалу (material); методу (method).</p> <p>Розшаровування можна здійснити так – виконавці (стаж роботи, кваліфікація і т.д.); машини і устаткування (нове, старе, марка, тип і т.д.); матеріали (місце виробництва, партія, вид, якість сировини і т.д.); спосіб виробництва (температура, технологічний прийом і т.д.).</p> <p>У торгівлі може бути розшаровування за районами, фірмами, продавцями, видами товару, сезонами. Метод розшаровування застосовується при розрахунку вартості виробу, коли потрібна оцінка прямих і непрямих витрат окремо за виробами і партіями, при оцінці прибутку від продажу виробів окремо за клієнтами і по виробами і т.ін. Розшаровування також використовується у випадку застосування інших методів: при побудові причинно-наслідкових діаграм, діаграм Парето, гістограм і контрольних карт</p>
Діаграма Парето	Простий і ефективний інструмент для наочного уявлення існуючих проблем (рис. М.6). Значення частоти настання подій сортуються за величиною, і відразу стає ясно, з вирішення яких проблем необхідно почати. Це ті відхилення і дефекти, на які припадає найбільша частина витрат у робочому процесі. Можна стверджувати, що на 20 % усіх внутрішніх проблем якості припадатиме 80 % витрат на виявлення і виправлення браку

Продовження таблиці Л.1

1	2
АВС-аналіз	Спосіб оптимального управління. Метод універсальний і може застосовуватися при вирішенні проблем розподілу зусиль у будь-якій галузі промисловості і сфери діяльності. АВС-аналіз використовує подвійне нагромадження до 100 % як на осі абсцис, так і на осі ординат, виходить крива (ламана) лінія
Конт-рольні карти	Графічно відображають динаміку процесу. На карті відзначений діапазон неминучого розсіювання між верхньою і нижньою межею (рис. Л.5). За допомогою методу можна простежити початок дрейфу параметрів за будь-яким показником якості технологічного процесу, щоб вжити запобіжних заходів. Контрольні карти слугують для перевірки наявності певних ознак, відображення частоти настання окремих проблем, відображення частоти настання вимірюваної величини у визначених межах. Існують 2 типи контрольних карт: для якісних (придатний – непридатний) і кількісних ознак. Для якісних можливі 4 види контрольних карт: число дефектів на одиницю продукції; число дефектів у вибірці; частка дефектних виробів у вибірці; число дефектних виробів у вибірці. При цьому в першому і третьому випадках обсяг вибірки буде змінним, а в другому і четвертому – постійним. Для керування якістю техпроцесу необхідно контролювати моменти випуску продукції з відхиленнями від заданих технічними умовами допусків. Цілями контрольних карт можуть бути: виявлення некерованого процесу; контроль за керованим процесом; оцінювання можливостей процесу
Діаграма Ісікави	Причинно-наслідкова діаграма використовується, коли потрібно досліджувати можливі причини певної проблеми. Її застосування дозволяє виявити і згрупувати умови й фактори, що впливають на проблему. Діаграма, яку називають ще діаграмою Ісікави або діаграмою “кістяка риби”, використовують для структурованого аналізу і обговорення проблеми в робочій групі (рис. Л.7). Вона відображає відношення між показником якості і факторами, що впливають на нього. Спочатку формулюється існуюча проблема або дефект якості – це “голова риби”. Головні категорії потенційних причин позначаються як “кістки кістяка”. Це, наприклад, устаткування, матеріали, людина, процеси, менеджмент, вимірювальні засоби. Для кожної категорії на діаграму наносяться всі імовірні причини проблеми у вигляді “ребер”. Виявити причини, що впливають на якість, можна або в процесі обговорення, або методом “мозкового штурму”. Діаграми систематично оновлюють
Конт-рольні аркуші	Це бланки, які заповнюються при необхідності безпосередньо на робочому місці і обліковуються (рис. Л.8). Це інструмент для збору даних та їх автоматичного впорядкування заради полегшення подальшого використання

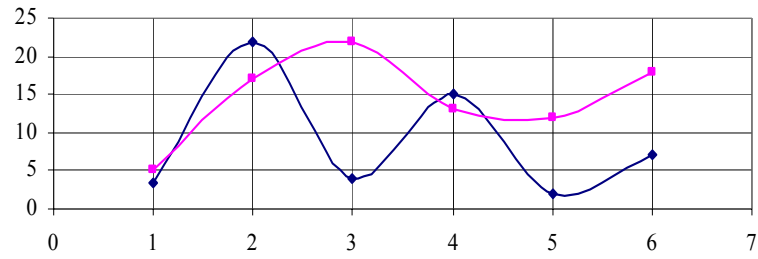
Гістограми

Рис. Л.1. Діаграма розкиду:
взаємозалежність показників якості практично відсутня

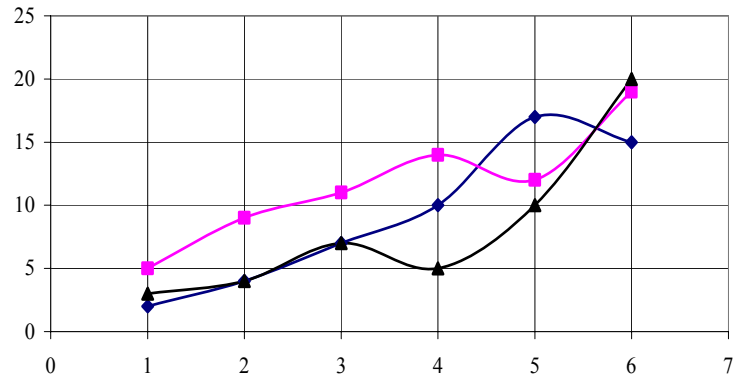


Рис. Л.2. Діаграма розкиду:
існує пряма взаємозалежність між показниками якості

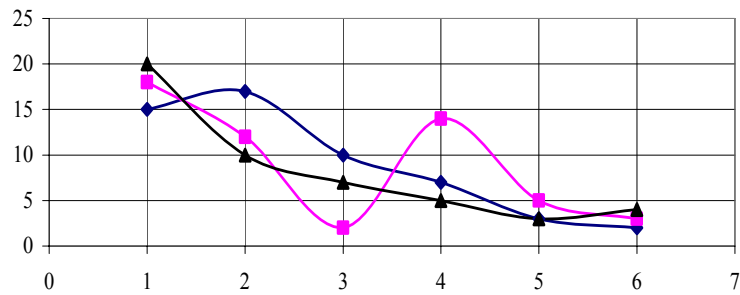
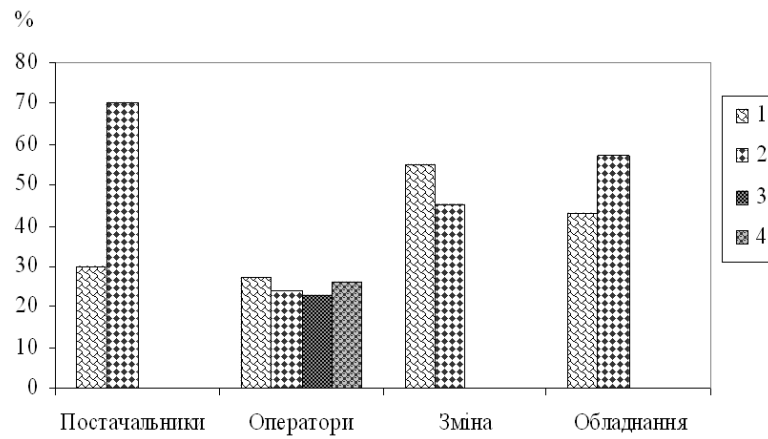
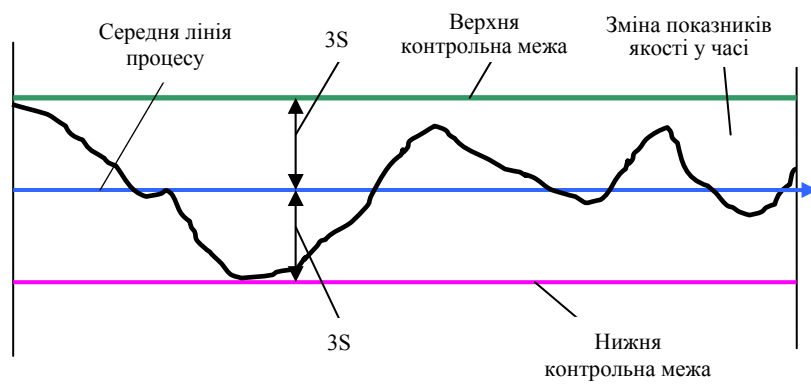


Рис. Л.3. Діаграма розкиду:
існує зворотна взаємозалежність між показниками якості

Метод стратифікації**Рис. Л.4. Стратифікація даних****Метод контрольних карт****Рис. Л.5. Загальний вигляд контрольної карти**

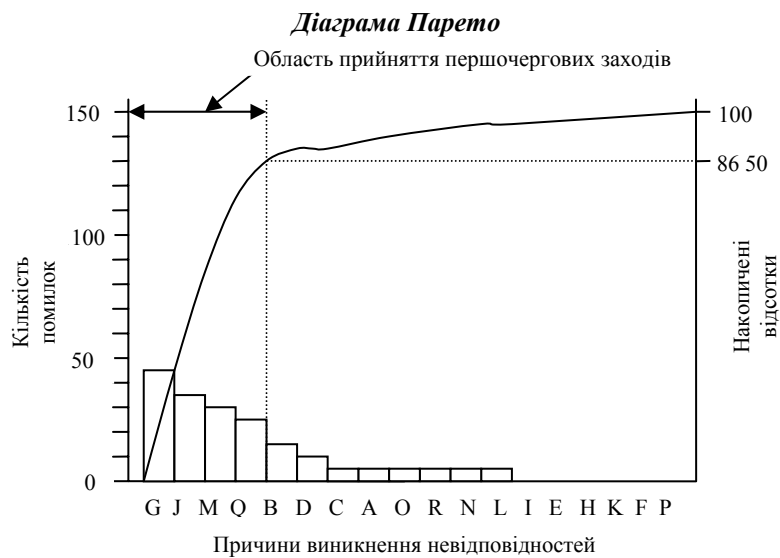


Рис. Л.6. Діаграма Парето

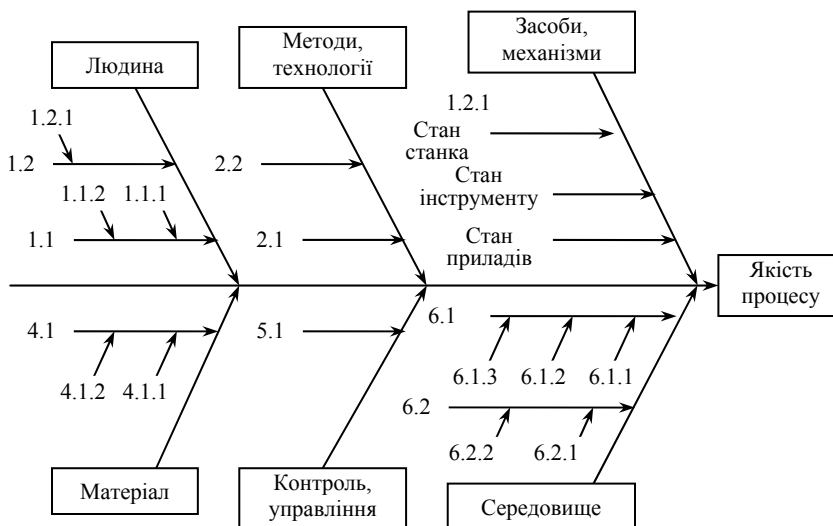
Причинно-наслідкова діаграма Ісікави

Рис. Л.7. Діаграма Ісікави

Контрольні листи

Назва документу		Контрольний лист за видами дефектів
Підприємство: XXX Цех: _____ Дільниця: _____	Виріб: _____ Операція: _____ Контролер: _____	Кількість деталей _____
Види дефектів	Дані контролю	Загалом
Деформації	//// //	47
Подряпини	//// //	42
Тріщини	//// //	24
Раковини	//// //	38
Плями	//// //	53
Розрив	//// //	7
Інше	//// //	12
Разом		

Назва документу		Контрольний лист за місцем розташування дефектів
Підприємство: XXX Цех: _____ Дільниця: _____	Виріб: _____ Операція: _____ Контролер: _____	Кількість деталей _____
		
Види дефектів	Дані контролю	Загалом
Деформації	//// //	47
Подряпини	//// //	42
Тріщини	//// //	24
Раковини	//// //	38
Плями	//// //	53
Розрив	//// //	7
Інше	//// //	12
Разом		

Рис. Л.8. Загальний вигляд контрольних листів

Класифікація загроз при управлінні економічною безпекою

Ознака	Тип
1. Джерела виникнення	– природні; – антропогенні; – природно-антропогенні
2. Ймовірність настання	– вірогідні; – неможливі; – випадкові
3. Характер причин виникнення	– стихійні; – закономірні; – неочікувані
4. Вплив об'єкта небезпеки	– екзогенні; – ендогенні
5. Повторення впливу на об'єкт	– повторювані; – продовжувані
6. Направленість впливу	– системні; – структурні; – елементні; – комбіновані
7. Об'єкти впливу	– інформаційні; – персоніфіковані; – технологічні; – фінансові; – матеріальні; – інноваційно-інвестиційні; – менеджменту; – маркетингові
8. Суб'єкти впливу	– міжнародні; – державні; – регіональні; – галузеві; – індивідуальні
9. Характер впливу	– активні; – пасивні
10. Ступінь небезпечності	– ті, що викликають труднощі; – значні; – критичні; – катастрофічні

Продовження додатка М	
Ознака	Тип
11. Видимість впливу	– видимі; – латентні
12. Розвиток у часі	– виникнення; – зростання; – стабілізація; – зниження; – зникнення
13. Характер протікання	– перманентні; – дискретні; – спорадичні
14. Спрямованість дії	– прямі; – опосередковані
15. Масштаби прояву	– загроза; – допорогова небезпека; – післяпорогова небезпека
16. Наслідки здійснення	– втрата доходів підприємства; – втрата ресурсів як джерела доходів; – втрата іміджу; – втрата нематеріальних ресурсів; – руйнація статусу; – втрата організаційної структури
17. Характер збитку	– матеріальний; – моральний
18. Масштаби збитку	– незначний; – допустимий; – значний; – критичний; – катастрофічний
19. Спосіб протидії	– попередження; – ухилення; – локалізація; – дисипація; – ліквідація
20. Характер реалізації	– реальний; – потенційний; – здійснений; – уявний
21. Ставлення до ситуації	– об'єктивні; – суб'єктивні

Джерела і зміст загроз діяльності для підприємств України

Зміст загрози
Економічне середовище
Спад виробництва, втрата економічної самостійності, значна залежність від інших країн, кризова фаза економічного циклу розвитку економіки, зростання процентних ставок за кредитами, неконтрольована грошова емісія, інфляційні процеси, нестабільність валютно-грошової політики, зміна тарифів на енергоносії, підвищення рівня безробіття, жорсткість фіскальної політики, зміна напрямку ринково-економічних реформ
Кадрове середовище
Розголошення інформації, що є комерційною таємницею або конференційною, співробітники-сумісники, зміна провідними спеціалістами місця роботи, розкрадання матеріальних цінностей, низький рівень кваліфікації і освіти, низький рівень культурних, морально-етичних якостей працівників, значна диференціація персоналу за статеві-віковими характеристиками, відсутність формальних лідерів, прийняття управлінським персоналом помилкових рішень, що приводять до негативних наслідків
Технологічне середовище
Несприятливий інвестиційний клімат, зниження інвестицій у НДДКР, відсутність уваги до впровадження інновацій, зниження контролю над якістю та безпекою товару, відсутність заохочувальних заходів щодо винахідництва та раціоналізаторства
Кримінальне середовище
Комп'ютерні крадіжки, руйнація майна, шахрайство, привласнення матеріальних і нематеріальних ресурсів, загроза життю та здоров'ю працівникам підприємства, підкуп працівників
Законодавче середовище
Нестабільність та невизначеність законодавства, неефективність законодавчих рішень та їх виконання через протиборство або некомпетентність, неузгодженість окремих законів та підзаконних актів, встановлення обмежень на окремі види діяльності, що є дозволеними, і видача дозволів, які не відповідають чинному законодавству, незаконне обмеження прав підприємців у реалізації чи набутті продукції, надання переваг у конкуренції, обмеження прав у ціноутворенні, розподілі прибутків та інших питань маркетингу та менеджменту
Політичне середовище
Нестабільність політичного стану і влади, загострення міжнародних, релігійних, етнополітичних, територіальних суперечок, зростання корупційності й криміналізації господарського життя, сепаратистські настрої в політиці, суперечки між регіональними й національними органами влади, обмеження можливостей розвитку підприємництва і бізнесу, невизначеність економічних відносин, проведення політики фритредерства і протекціонізму

Зміст загрози
Конкурентне середовище
Раптове захоплення ринку більш сильним суперником-конкурентом, значне покращення якості продукції конкурента, зниження цін на продукцію-аналог, обмеження доступу на ринок через зговір, підробка продукції, економічне шпигунство, шахрайство, комп'ютерні крадіжки, руйнація майна, підрив репутації конкурента, застосування несумлінної конкуренції, підкуп працівників підприємства-конкурента
Середовище споживачів
Відмова від готової продукції, банкрутство підприємства-споживача, раптовий розрив відносин, затримка в оплаті дебіторської заборгованості
Еколого-природничі фактори та географічне середовище
Наявність екологічно небезпечного виробництва, відсутність нормативів щодо безпечності викидів у оточуюче середовище, штрафні санкції та закриття через відкриття шкідливих виробництв, можливість виникнення природних катаклізмів; складність доступу до сировинних ресурсів, зростання цін на сировину, яка залежить від природничо-кліматичних умов, відсутність або низька якість транспортних умов, невикідність придбання сировини, недостатня забезпеченість трудовими ресурсами та їх якість
Ресурсно-постачальне середовище
Зрив укладених договорів, відмова від співробітництва, низька якість сировини та послуг, нестабільність та неефективність цінової політики, неритмічність у постачанні або наданні послуг, відмова у кредитуванні, банкрутство підприємств-співробітників
Соціально-культурне середовище
Зміна соціальних установок і культурних цінностей, негативне ставлення соціальних груп до бізнесу і підприємництва, зміна соціальних устроїв, диференціація населення у доходах, факти дискримінації у бізнесі, спад основних інститутів соціального захисту населення, скорочення соціального захисту населення, зниження народжуваності та зростання смертності
Міжнародне середовище
Націоналізація або конфіскація майна підприємств, блокування рахунків, зміна валютних курсів, квотування експорту та імпорту, накладання ембарго на експорт та імпорт, підвищення митних тарифів та податкових ставок, обмеження інвестиційної діяльності, економічне шпигунство, несприятлива економічна політика, згорання або обмеження економічних зв'язків на політичному підґрунті, кризові явища у країні-партнері, недостатнє вивчення законодавчого поля, культуро-релігійних традицій країни-партнера

ЗМІСТ

Вступ	3
 1. Організаційно-структурне управління діяльністю підприємства	
1.1. Основні поняття і засади побудови організаційної структури управління підприємством.....	7
1.2. Ефективність розробки та функціонування організаційних структур підприємства	26
1.3. Методи та принципи побудови ефективних моделей управління підприємством	42
 2. Управління прибутковістю підприємства	
2.1. Суть і ключові поняття прибутковості підприємства.....	73
2.2. Оцінка прибутковості промислового підприємства.....	88
2.3. Управлінські підходи до формування прибутковості промислового підприємства.....	100
 3. Розвиток корпоративної відповідальності на підприємстві	
3.1. Еволюція соціальної відповідальності підприємств	131
3.2. Ключові підходи до розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств	145
3.3. Міжнародна та вітчизняна практика оцінки корпоративної відповідальності підприємств	161

4. Управління маркетинговою діяльністю підприємства	
4.1. Сучасні підходи до формування ефективного маркетингу на підприємстві	189
4.2. Оцінка маркетингових можливостей підприємства.....	201
4.3. Управління маркетинговими стратегіями підприємства...	207
5. Управління збутовою діяльністю підприємства	
5.1. Поняття збутових операцій, їх роль у господарській діяльності підприємства	217
5.2. Доходність збутових операцій	234
5.3. Аналіз збутових операцій і резерви підвищення їх ефективності	241
6. Формування та організація системи якості на підприємстві	
6.1. Генезис категорії “якість” на промислових підприємствах....	261
6.2. Засади та принципи управління якістю на підприємстві...	271
6.3. Методи управління якістю підприємств, орієнтованих на конкурентні ринки	295
7. Управління економічною безпекою підприємства	
7.1. Поняття “економічна безпека підприємства”, його еволюція на сучасному етапі.....	309
7.2. Чинники та тенденції небезпек господарської діяльності підприємства	315
7.3. Стратегія і тактика управління економічною безпекою підприємств	326
Додатки	346

Наукове видання

Нижник Віктор Михайлович
Ніколайчук Микола Володимирович
Яременко Оксана Федорівна
та ін.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
АСПЕКТ**

Монографія

*Опубліковано за кошти держбюджету України в межах виконання теми
4Б-2010 “Розробка механізмів ефективного управління машинобудівними
підприємствами в системі підвищення їх конкурентоспроможності
та прибутковості на внутрішньому і зовнішньому ринках”
(держ. реєстрація № 0110U002218)*

Відповідальний за випуск: **В.С. Яремчук**

Художнє оформлення обкладинки: **О.С. Ванчурова**

Комп'ютерна верстка: **В.П. Романюк, О.В. Чопенко**

Підписано до друку 28.12.2010

Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman

Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 22,75. Обл.-вид. арк. – 19,55

Тираж 50. Зам. № 345/10

Віддруковано в редакційно-видавничому центрі ХНУ
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1

Наукове видання

Нижник Віктор Михайлович
Ніколайчук Микола Володимирович
Яременко Оксана Федорівна
та ін.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
АСПЕКТ**

Монографія

*Опубліковано за кошти держбюджету України в межах виконання теми
4Б-2010 “Розробка механізмів ефективного управління машинобудівними
підприємствами в системі підвищення їх конкурентоспроможності
та прибутковості на внутрішньому і зовнішньому ринках”
(держ. реєстрація № 0110U002218)*

Відповідальний за випуск: **В.С. Яремчук**

Художнє оформлення обкладинки: **О.С. Ванчурова**

Комп'ютерна верстка: **В.П. Романюк, О.В. Чопенко**

Підписано до друку 28.12.2010

Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman

Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 22,75. Обл.-вид. арк. – 19,55

Тираж 300. Зам. № 345/10

Віддруковано в редакційно-видавничому центрі ХНУ
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/