

структурирования экономических систем ...>», «поэтому, несмотря на то, что в макроэкономическом моделировании используется экономическое обоснование факторов роста и эмпирически определены характеристики циклических колебаний, между смоделированными и реальными процессами наблюдаются существенные расхождения» [4]. Исследования автора также показали, что торгово-оптовые и другие посреднические предприятия Украины являются звеньями в сети, созданной для абсорбции доходов крупных предприятий с помощью схем осуществления ресурсных и ценовых трансфертов, а также возврата НДС из государственного бюджета в пользу узкого круга их участников [там же].

Вследствие развития описанных процессов финансовые накопления сельскохозяйственных предприятий постоянно сокращаются, что замедляет их техническое перевооружение. Поэтому с 2003 г. правительство применяет дотационный механизм поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей, списывая или реструктуризируя долги предприятий перед госбюджетом (1998 – 2000 гг.) и вводя льготное налогообложение (1998 г.) [5]. Меры государственной поддержки сельского хозяйства, а также процессы концентрации капитала и консолидации земель положительно повлияли на эффективность отрасли, о чем свидетельствует выравнивание приведенной прибыли сельскохозяйственных предприятий Украины

Можно надеяться, что ухудшение доступа на отдельные рынки станет стимулом для украинских товаропроизводителей для поиска новых каналов реализации произведенной продукции, а также будет способствовать повышению внимания к такой составляющей конкурентоспособности продукции как ее качество.

Следует подчеркнуть, что в случае использования механизма дотаций в управлении аграрной экономикой, свобода принятия решений субъектами хозяйствования ограничивается, поскольку субсидии имеют целевое назначение, например, в Украине они используются для поддержания производства зерна, молока и мяса.

Это еще раз подтверждает, что вопрос об установлении и

поддержании экономических пропорций, в первую очередь, касается макроэкономических процессов.

Преобразования системы управления аграрной экономикой, происходившие на 2 и 3 этапах (1995-2005 гг.) также были связаны с формированием института местного самоуправления, компетенционный потенциал которого включает множество функций, связанных с влиянием на хозяйственную деятельность, особенно в сфере землепользования. Система управления аграрной экономикой становится менее иерархичной, но при этом возникает новая проблема – налаживание взаимоотношений между субъектами хозяйствования, органами государственной власти и местного самоуправления. Другими словами, гармонизация распределения доходов, созданных в сфере аграрной экономики (соотношение между чистыми налогами, заработной платой наемных работников и валовой прибылью предприятий) не может быть достигнута без гармонизации отношений между государством, предпринимателями и их объединениями, местным самоуправлением и общественными организациями.

Недаром на современном этапе трансформации системы управления (с 2006 г.) всё чаще отмечается необходимость налаживания частно-государственного партнерства и, одновременно, обращается внимание на слабость профессиональных и общественных институтов, что и обуславливает вместе с другими факторами искажение внутрисистемной структуры.

Учитывая современную методологию сложных, открытых, неупорядоченных систем, которые, прежде всего, отличаются динамичностью (содержат в себе потенциал саморазвития), рост и развитие системы аграрной экономики следует рассматривать как взаимозависимые и взаимосвязанные процессы ее эволюции, которые могут не совпадать во времени. «Накопление количественных изменений со временем обеспечивает переход системы к новому качеству (длительный период первоначального накопления капитала в земледелии в конечном итоге способствовал не только индустриализации сельскохозяйственного производства, но и замене феодальных отношений капиталистическими); качественно новое состояние

производительных сил и производственных отношений приводит к существенному росту масштабов производства (качественно новые средства производства позволили получить существенно большие объемы сельскохозяйственной продукции с фиксированной площади земель, пригодных для аграрного производства) ...» [6, с. 56].

Таким образом, направляя механизмы управления на развитие аграрного сектора экономики, мы должны обеспечить изменение количественных его параметров в заданном соотношении, что будет способствовать появлению нового качества. С методологической точки зрения важно уточнить – механизмы управления должны способствовать поддержанию динамического равновесия системы аграрной экономики (ее гомеостаза) или стационарности, то есть поддержанию постоянных изменений параметров системы, которые, однако, должны проходить в определенных пропорциях (наиболее вероятных, оптимальных, «золотых»), поиск которых не прекращается ни внутри системы, ни за ее пределами.

Список использованных источников:

1. Політика і розвиток сільського господарства в Україні / За ред. Ш. фон Крамона-Таубадея, С. Зорі, Л. Штріве. – К.: Альфа-Принт, 2001. – 312 с.

2. Шумпетер Йозеф А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф А. Шумпетер; пер. з англ. В. Старка. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. – 242 с.

3. Пасхавер Б. Й. Основні проблеми розвитку сільськогосподарського виробництва / Б. Й. Пасхавер, Л. В. Молдован, О. В. Шубравська // Економіка АПК. – 2012. – № 9. – С. 3-9.

4. Крючкова І. В. Макроструктурні фактори розвитку економіки України та Закон золотого перерізу / І. В. Крючкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://iee.org.ua/ua/publication/57/>

5. Про фіксований сільськогосподарський податок. Закон України від 17 грудня 1998 р. № 320-14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/Laws/main/cgi>

б. Лозинська Т. М. Державне управління розвитком продовольчого ринку України в умовах глобалізації економіки: [дис..... доктора держ. управління: 25.00.02] / Лозинська Тамара Миколаївна. – Х., 2008. – 455 с.

Drogomyretska M. I., Ph.D, Associate Professor,
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE AS A PROSPECTIVE TOURIST DESTINATION

In the light of modern economic conditions tourism is considered to be the major source of economic development and environmental and cultural conservation for many, if not all, developing countries. From an activity, enjoyed by only a small group of relatively well-off people, during the first half of the XX century, it gradually became a mass phenomenon after the World War II period. In this regard, the common objective of both government and tourism industry is to meet needs and exceed the expectations of tourists through the sustainable tourism development. Despite the great progress in tourism development, there are many challenges from both international and domestic players, concerning the destruction of natural landscape, the shortage of financial resources for infrastructure development, and the pressure from the competitors from abroad with more diversified tourism product and higher service quality to tourists.

Sustainable tourism development has received considerable attention in many scientific studies and has been one of the fastest growing areas within the field of tourism research since the last decades of the XX century. The principles established in the Rio Declaration served as the basis for the progressive development of UNWTO's sustainable tourism programme, which in 1995 defined sustainable tourism as «one that meets the needs of present tourists and of the host regions while protecting and promoting opportunities for the future. It is conceived as a way to manage all resources so that they can meet the economic, social and environmental needs while respecting the cultural integrity, essential processes, biological diversity and life support systems» [1]. According to Buckley R. [2],

sustainable tourism research has evolved from the study of basic frameworks of tourism, economics and environmental management to a number of critiques. Bramwell B. and Lane B. [3] point out that sustainable tourism has moved away from being a reactive response to negative tourism issues to becoming a solution creating positive change.

The main objective of this study was to analyze the current situation of tourism in Ukraine in order to identify a strategy that is supposed to be implemented for the sustainable tourism development in this prospective tourist destination.

The recent changes on the geopolitical chessboard has had a great influence on the structure on the travel and tourism industry. If we take into account the latest UNWTO Tourism Highlights [4], it seems appropriate to say that «the number of international tourist arrivals (overnight visitors) in 2015 reached a total of 1186 million, an increase of 52 million over the previous year. Representing an increase of close to 5%, this marks the 6th consecutive year of above average growth following the 2009 global economic crisis, with international arrivals increasing by 4% or more every year since 2010» (table 1).

Table 1

International Tourist Arrivals in the World, 1990-2015 [4]

UNWTO Regions	International Tourist Arrivals (million)							Market share (%)	Change (%) 2015 / 2014
	1990	1995	2000	2005	2010	2014	2015		
Europe	250,7	304,0	390,3	452,3	497,0	571,7	594,1	50,1	+3,9
Asia and the Pacific	58,7	86,3	114,1	152,8	205,9	271,6	289,5	24,4	+6,6
Americas	99,3	108,1	130,6	136,5	156,0	188,8	199,4	16,8	+5,6
Middle East	8,2	8,5	12,8	21,4	33,3	36,8	36,3	3,1	-1,6
Africa	9,8	11,5	14,9	19,3	28,3	34,4	35,4	3,0	+2,9
Countries that cannot be allocated to a specific region of origin	7,9	8,6	11,1	26,7	29,8	30,8	31,5	2,7	-
World	435	527	674	809	950	1134	1186	100	+4,6

International arrivals are expected to continue to grow at a sustained rate of 3,5% to 4,5% worldwide according to forecasts

prepared by UNWTO, based on current trends, economic prospects and the outlook of experts.

Ukraine with its great tourist potential has only a small share of the world tourism market. The year 2014 proved to be a seriously damaging period for its tourism industry, with inbound arrivals and occupancy rates falling to unseen depths, putting high amounts of pressure on hoteliers in the country and the industry as a whole. While 2015 so far has been slightly better, it is unlikely that the industry will recover to pre-crisis levels by 2019, especially given that the Crimean Peninsula was one of Ukraine's leading tourism destinations. Ultimately the country represents a higher risk for investors than other countries in the region. With geopolitical tensions in the region still high, the risks facing Ukraine cannot be underestimated. Despite improved transport links, the travel industry in the country is likely to face a difficult five years [5].

Highly uncertain and dynamic market environment, the seasonal volatility of demand for tourism services, as well as the lack of financial resources and the poor quality of the tourism product are the main sources of increased regulatory complexity of tourism business. A favorable condition for the tourism development in Ukraine has become a strategic approach that should be embodied in the program of action specifying the objects and means of implementing the appropriate government policy.

According to Baduel F. [6], Ukraine has a real potential to rebrand itself as a preferred tourist destination and «what the country needs is at least one specific existing (or rapidly emerging) success story, the requisite infrastructure (tourism, highways, health care, etc) and the full exercise of human intellectual potential and talent. PR and branding agencies can only go so far, for what they have failed to do to date is tap into the country's true potential and work with its image on a level that is sustainable and, most importantly, identifiable to both Ukrainians and international audiences».

Furthermore, the development of tourism in Ukraine takes place in a specific environment, which indicates the level of tourist potential usage and provide its protection in the long-term period. Uneven distribution of the tourist attractions and tourist flows across the country as a whole may result an imbalance in territories development, disrupt they overall development and lead to

anthropogenic overload. The lack of spatial planning in Ukraine induces the real chaos in the process of the tourist infrastructure objects development. Considering this fact, we can determine the most important tasks of tourism potential increasing in Ukraine, which require the particular attention at the state, regional and local level (table 2).

Table 2

**The Key Tasks of Increasing the Tourism Potential in Ukraine
[according to authors' vision]**

Tasks	Possible spheres of the development
The support of available tourist products as well as the creation of new ones	Development of the tourist and excursion routes network and implementation of actions for the development of walking tourist routes, such as hiking, horse, car, bike routes, etc. Formation of cross-border tourist routes and launching of the program for training specialists in the field of tourist guiding. Development and further popularization of guided weekend tours, as well as off-season sightseeing tours. Development of children and youth's tourism by supporting tourist and local history events, educational, sports and tourist activities of children.
The development of the existing resort and recreational zones	The development of recreational activities in nature protected areas. The suitable development of tourist infrastructure within the existing resort areas in Ukraine.
Sustainable development of tourist infrastructure in each region of the country	Improvement of recreational territories, tourist routes and river banks across the country. The development of leisure areas and viewing platforms. Network development and promotion of the tourist information centers functioning. Tourism infrastructure development in compliance with the requirements of persons with disabilities. Construction of the tourist bus stops for drivers and passengers rest along the travel routes.
Development of ecotourism, including rural tourism	Promotion of tourism by conducting the seminars for rural estates owners. Categorization of rural green tourism homesteads. Support of eco-tourism, construction and marking of tourist routes, ecological trails, climbing routes.

Table 2 shows that the geographical location of Ukraine and its close neighborhood to the European Union contributes to the development of cooperation with European partners in the field of infrastructure modernization in accordance with the modern European standards of quality. Reaching the operational tasks will be ensured through the creation of different tourism products of the country and their effective market promotion by means of advertising campaigns.

The expected results from the implementation of the above-mentioned tasks should be as follows: creation of an integral brand

of each Ukrainian region as a tourist destination; creating a positive tourist image of Ukraine as a tourist country in the domestic and international tourism markets; ensuring the competitiveness growth of the domestic tourism supply in order to meet the international standards of quality; increase in sales of tourist products in Ukraine as a whole. The key indicators of the proposed activity can be defined in the following way: total amount of tourist tax revenues in the country, quantity of domestic and foreign tourists rate of web portal visiting, average annual investment in the tourism sector development; tourist average expenses while staying in the certain region.

Despite a significant potential, tourism industry in Ukraine has many problems, the solution of which will improve the prospects of its development. These prospects are closely related to the formation of a new approach to tourism as national economy sector, the priority development of which will influence economic situation of the country in a positive way, stimulate important sectors of national economy, and contribute in enhancing of positive image of Ukraine on the global stage.

Occupying less than 6% of the area of Europe, Ukraine possesses 35% of its biodiversity. This is due to its favorable location, with a lot of migration routes and natural zones occurring in the country. That is why we believe that in the context of tourism development in Ukraine special attention in the nearest future should be paid to the development of the tourism potential of the unique protected areas, established with the goal of protecting the natural and cultural heritage of the country from excessive changes as a result of human activity.

In this regard we have to accept the fact that the ecotourism demand in the protected areas of Ukraine, especially in the Carpathians, will be increasing in the next few decades. Consequently the tourism development should be strategically guided and managed to remain within the limits without causing negative impacts on the natural and social environment (figure 1).

If the government of Ukraine do not accept this tourism development scenario, this can lead to a spontaneous development with partial or regional interests, interests of private international and domestic capital, tourists' selfish interests, etc. The effects of this can

have as a consequence negative effects for all stakeholders and at the end also for visitors.

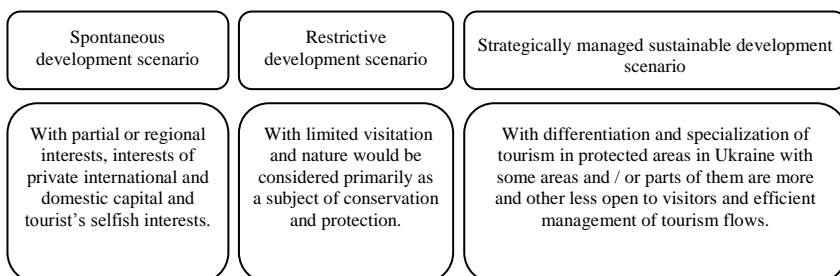


Fig. 1. Possible Scenarios of Tourism Development in Protected Areas of Ukraine [according to authors' compilation]

In contrast, another scenario can be restrictive in respect to the tourism development. In this case, the visits to the protected areas would be limited and the nature would be considered only as a subject of conservation and protection and not as the universal value for the humanity, accessible to people under specific conditions. The restrictive approach would decrease the protected areas administrations potentials to finance nature conservation and management activities what always leads to insufficient funding from public sources. And finally, the role of the protected areas would be significantly limited together with awareness rising of the importance of nature for human life and welfare.

According to the last, strategically managed sustainable development scenario, which is considered to be the most effective one, we have identified several strategic business units while evaluating the tourism situation and potentials in protected areas of Ukraine which could become important in the future (table 3).

Table 3 illustrates that the most important strategic business units are nature and sports & adventure, to small extent also education & culture. These units will be dominant also in the future, while the others can become more or less important in some protected areas. Each strategic business unit can contain several tourism products. The development of tourism products focused on dominant strategic business units will help developing a unique brand for a specific protected areas, meet the expectations of visitors of that protected

area and achieve their satisfaction and loyalty while optimizing benefits for the protected areas and the local communities at the same time.

Table 3

**Main Tourist Experiences by Protected Areas in Ukraine
[according to authors' compilation]**

Strategic business units	Products and activities
Pleasure (slow down life, enjoy, lifestyle)	Wellness and SPA, wine and culinary
Fun and entertainment (have fun, fill "in")	Festivals, amusement clubs
Nature (back to nature, feel authentic)	Mountain tourism, rural tourism, lake and river tours
Culture and education (learn something new, fill intellectual)	Country culture, folklore, monasteries
Sport and adventure (feel the adrenalin, experience the limit of the physical strange)	Hiking, biking, skiing, rafting
Health (be healthy, live long, be fit, look good)	Climate health resorts, medical treatments, beauty treatment
Business (be successful, meet important people)	MICE tourism (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)

The product development in the protected areas should follow market trends and existing and expecting demand. The products and services should contribute to achieve the visitors' expected experiences, should support building unique image of these areas and contribute to balanced and sustainable development of protected areas and local community.

Therefore, we propose to consider a development of tourism products and services based on strategic business units' principles. We have grouped existing tourism products according to main strategic business units that prevail in protected areas: nature, culture & education, sports & adventure and as well as others that should form a cluster with main strategic business units: health, pleasure, MICE and fun and entertainment. So we can imagine that additionally to basic strategic business unit nature – pleasure with food & wine on natural basis and wellness in the nature can be developed.

Strategic business unit concept leads to a specialization of the product development in one prevailing strategic business unit, focusing on expected experiences of visitors and selection of target groups of visitors that are not conflicting. We give detailed review of possible tourism products and services development within strategic business unit groups and based on potentials of protected areas in

Ukraine (table 4).

Coming to the conclusion, it is worth by saying that the development of the marketing strategy for protected areas must be based on quality facilities, products and services. Nowadays, there is no relevant discussion about the quality of products and services. At present, all tourism product and service providers and all destinations are looking for excellence in quality.

Table 4

Tourism Product Development and Specialization in the Ukrainian Protected Areas [according to authors' compilation]

Strategic business units	Existing products in the protected areas	Potential products in the protected areas	Market target groups
1	2	3	4
Pleasure	Soft nature walking and hiking trails. Gastronomic evenings & wine tasting. Picnicking.	Traditional cooking and tasting. Gastronomic trails and wine roads. National meals tasting. Wellness. Beauty treatments. Fitness.	Soft eco-tourists – casual nature visitors, young professionals, students, empty nesters, childfree couples.
Fun and entertainment	Traditional events and celebrations.	Theme parks visits. Events and festivals: popular events, celebrations, anniversary events, etc. Entertainment playgrounds. Concerts.	Young professionals, trend setters and trend followers, students, childfree couples, families.
Nature	Walking tours. Hiking tours. Soft cycling tours. Botanical tours. Boat tour. Jeep tours. Rural tours.	Mountaineering. Sightseeing tours. Wild life observation tours. Botanical open air exhibition. Tours involving elements of traditional land use practices. Photographic tours. Panoramic view tours.	Hard eco-tourists (committed nature visitors), soft eco-tourists (casual nature visitors), special interest visitors (fauna, flora), families, students, empty nesters, children.
Culture and education	Eco- educational programmes. Traditional celebrations and events. Research programmes.	Cultural tours. Historical sites and trails (fortresses, monasteries and churches). Archaeological tours. Trails on traditional culture & art. Legends and history programmes. Pilgrim tours and religious events. Art	Culture focused visitors. Nature visitors with strong cultural interest. Scientists and researchers. Students. Youth and children. Families. Empty

Continuation of Table 4

1	2	3	4
		camps. Junior rangers and young nature. Educational camps – orientation and survival camps. Ethnographical tours. Traditional weddings. Cultural local festivals.	nesters. Childfree couples.
Sports and adventure	Hiking. Bike tours. Four wheel tours. Rock climbing. Sport fishing. Skating programmes. Natural areas with water boats. Paintball. Rafting. Sports competitions.	Caving for adrenaline lovers. Ballooning. Sky diving. Summer water boarding. Kayaking (river, lakes). River tours. Outdoor team adventure game, like “Treasure Hunt”. Winter offers: winter walking tours, cross-country skiing, ice skating. Life-saving experience.	Sports and adventure visitors, sports and nature associations and clubs, students, families, empty nesters, childfree couples.
Health	Natural resources for health and medical purposes. Climate health resorts.	Beauty clinics. Sports and fitness guided programmes.	Post-surgery and medical convalescents, childfree couples, empty nesters.
Business	Incentive programmes. Team building programmes. Meeting facilities renting.	Team building programmes. Nature/Mountain summits. Meetings & Incentives programmes. Fairs and Exhibitions. Nature workshops. Science and research. Symposiums.	MICE participants, MICE organizers, international and domestic corporations, trade and professional associations, childfree couples.

Based on quality standards and other attributes of the protected areas the highest level of market image positioning and differentiation of these areas in Ukraine is brand development. It is a task of marketing strategy and requires long development, testing and implementation process. Tourism is an important factor for improvement of the quality of life in Ukraine, formation of additional jobs, replenishment of currency reserves of the state and enhancing of its authority of international stage.

Through this research we have come to certain conclusions.

Despite its profitable geopolitical position and a culture, historical, tourist and recreation potential, Ukraine has not become a fully-fledged participant at the international tourist arena. This tourist

destination has a great potential for further development of tourism industry and as a result additional resource for foreign exchange earnings. Investments in the tourism industry of the country will attract more international tourists and, therefore, increase the amount of services provided. The further development of tourism industry in this country as any other field of activity requires an appropriate institutional framework, a proper tourist destination management. This is quite impossible without an effective strategy, able to flourish and expand tourism in Ukraine.

We must agree with the fact that tourism is significant for many countries all over the world, due to the income generated by the consumption of goods and services by domestic and international tourists, the taxes levied on business entities in the tourism industry, and the opportunity for employment and economic advancement by working in the industry. For these reasons non-government organizations and government agencies may sometimes promote a specific region as a tourist destination, and support the sustainable development of a tourism industry in a certain area.

References:

1. Sustainable Tourism for Development Guidebook, 2013. Enhancing capacities for Sustainable Tourism for development in developing countries, UNWTO [Electronic resource]. – Retrieved from: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/devcoengfinal.pdf>
2. Buckley R., 2012. Sustainable tourism: research and reality, *Annals of Tourism Research*, Vol. 39 (2), p. 528-546.
3. Bramwell B., Lane B., 1993. Sustainable Tourism: An Evolving Global Approach. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 1 (1), p. 1-5.
4. Tourism Highlights, 2016, UNWTO [Electronic resource]. – Retrieved from: http://www.dadosofatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNTWO_Tourism_Highlights_2016_Edition.pdf
5. Ukraine Tourism Report. Published on the 24th of June, 2015. BMI Research Group [Electronic resource]. – Retrieved from: <http://store.bmiresearch.com/ukraine-tourism-report.html#sthash.GjVgkOrD.dpuf>
6. Baduel F., (2013), Country Branding. Brand Ukraine: Where do we stand on the global stage? [Electronic resource]. – Retrieved

from: <http://curzonpr.com/farzana-baduel-brand-ukraine-country-branding/>

Жуковська В. М., к.е.н., докторант кафедри менеджменту,
Київський національний торговельно-економічний університет

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ ТА ПОЛЬЩІ: СТАН І ПРИЧИНИ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ, ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ

Ратифікація безвізового режиму між Україною та більшістю держав-членів ЄС, а також масштабне внутрішнє переміщення в країні (офіційно зареєстровано близько 1,6 млн. людей 1 кв 2016 р.), загострюють ситуацію на ринку праці у багатьох секторах економіки, в т.ч. у сфері торгівлі. Негативним явищем для розвитку у внутрішній торгівлі певною мірою є трудова міграція українців (пересування економічно активного населення, пов'язане зі зміною місця роботи по території, галузях економіки) в країні західної Європи, зокрема у Польщу приводить до катастрофічного кадрового дефіциту. Трудова зовнішня міграція перетворюється для кваліфікованих працівників у механізм виживання за краще майбутнє, уникнення безробіття (особливо молоді), боротьбу за якісне життєзабезпечення своїх сімей. Це підтверджують і дані аналітиків ринку праці [1]: кожен десятий трудовий мігрант (11%) покинув країну через неможливість знайти роботу відповідно до своєї кваліфікації, а майже 4% трудових мігрантів обрали іншу країну для свого проживання та працевлаштування через низьку якість життя в Україні. Проблематика кадрового забезпечення внутрішньої торгівлі, передумови підвищення продуктивності праці та за 2011-2014 рр. висвітлено у розділах А. Мазаракі, Г. П'ятницькою, О. Трубей І. Височин монографічного видання «Внутрішня торгівля України» [3-4]; джерела виникнення ризиків в на підприємствах торгівлі було розглянуто автором у статті [5]. Зважаючи на умови геополітичної та економічної нестабільності основними завданнями цього дослідження є: аналіз тенденцій попиту і

пропозиції у сфері внутрішньої торгівлі; виявлення основних чинників трудової міграції до Польщі та особливостей працевлаштування для українських громадян у сфері торгівлі, а також надання рекомендацій щодо попередження ризиків кадрового забезпечення підприємств торгівлі.

Під впливом геополітичних трансформацій, воєнного конфлікту та інфляції еміграційні настрої населення позначаються на основних показниках економічної активності та зайнятості населення в Україні. Необхідно зазначити, що вирішити життєві проблеми у спосіб працевлаштування за кордоном сприяють потужні міграційні мережі, що сформувалися впродовж останніх десятиліть. Значну кількість вакансій для українців розміщують роботодавці з Польщі, Російської Федерації, Німеччини, Швеції, Ізраїлю, Італії. Так, на основні країни призначення короткострокових та довгострокових трудових мігрантів з України, згідно даних [1, с. 13], припадає близько 80% загальних потоків (рис. 1).

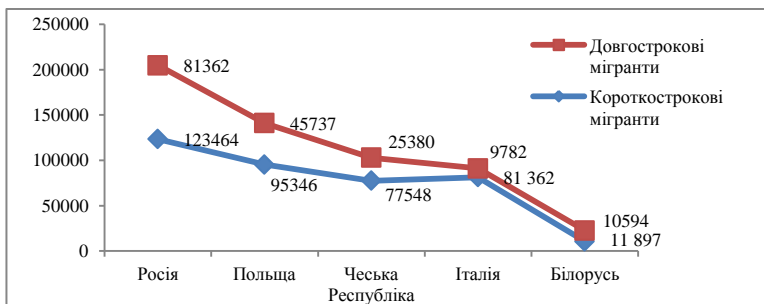


Рис. 1. Основні країни призначення трудових мігрантів з України

Джерело: побудовано автором за даними [1, с. 13]

Згідно даних експертів [2, с. 89], ключовою метою міграції більшості українських короткострокових і довгострокових трудових мігрантів є накопичення фінансового капіталу, що в поєднанні з іншими важливими навичками і контактами, а потім повернення додому. Позитивним є те, що за даними цього ж дослідження [2, с. 18], «майже кожен п'ятий довгостроковий мігрант висловив інвестиційні наміри, віддаючи перевагу

інвестиціям у свої місцеві громади в Україні та в такі сектори, як будівництво, туризм і роздрібна торгівля».

Враховуючи, що галузі торгівлі належить ключова соціальна роль – забезпечити споживачів якісними товарами і сприяти формуванню у населення екокультурних цінностей споживання благ, персонал підприємства торгівлі стає джерелом конкурентних переваг і головним активатором змін у торговельному бізнесі. За інформацією [1] більше мільйона українців, які приїхали до Польщі за останні 2015-2016 роки, сприяли насиченню місцевих ринків праці та зниженню рівня безробіття. Натомість на українському ринку праці за даними Державної служби статистики України [6] кількість економічно активного населення віком від 15 до 70 років у 2 кв. 2017 році становило 17672,7 тис. осіб. Рівень економічної активності населення за цей же період знизився і склав 61,4%. Рівень безробіття населення, за методологією МОП у 2016 році сягнув 9,9%, підвищившись на 2,6% у порівнянні з 2013 роком (7,3%). Кількість економічно неактивного населення становило 10,9 млн. осіб, де понад 60% складають жінки. В той же час, аналізуючи сектор торгівлі в Україні, а саме структуру чисельності за ВЕД «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів», станом на 1 червня 2017 року, було зареєстровано 20,6% безробітних у віці до 35 років, що є найвищим показником серед видів економічної діяльності.

У 2016 році та 1 кв. 2017 року було зафіксовано позитивну тенденцію збільшення потреб роботодавців на підприємствах торгівлі (рис. 2) у працівниках для заміщення вакантних місць у порівнянні з 2015 р. Основними лідерами надання вакансій на підприємствах торгівлі є роботодавці Київської, Дніпропетровської, Одеської, Харківської та Львівської областей.

Бюджет України щорічно втрачає значні обсяги коштів з причин тіньової (неформальної) зайнятості, неповного використання та розвитку потенціалу працівників, високої плинності кадрів, низького рівня оплати праці персоналу підприємств торгівлі, який в рази відстає від країн ЄС.

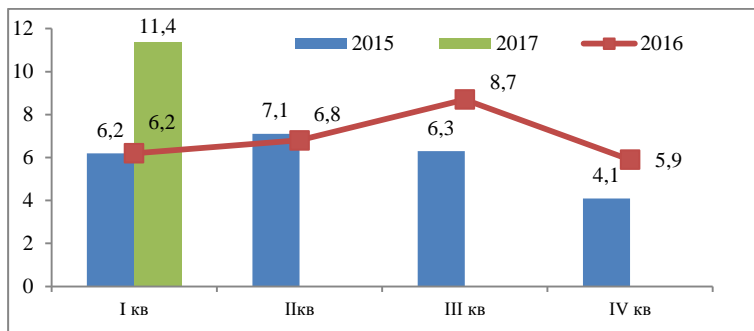


Рис. 2. Потреба роботодавців у працівниках за ВЕД «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів», тис. осіб.

Джерело: побудовано автором за даними [7]

Варто зазначити, що Польщі вдалося повернутися до зниження рівня безробіття: у травні 2017 р. цей показник становив 7,4%, а в Україні зріс до 10,1%, або 1,8 млн. осіб, у порівнянні з 9, 9% за підсумками 2016 року. Водночас зазначимо, що найнижчий показник рівня безробіття (7,3%) в Україні становив лише у 2013 р.

Негативним явищем для розвитку внутрішньої торгівлі в Україні є наявність невідповідності потреб ринку праці і результативності системи освіти. Це, у свою чергу, негативно позначається на залучення кращих студентів в українські освітні навчальні заклади, відтік інтелектуального потенціалу з України, оскільки стартові умови працевлаштування в Польщі значно вищі ніж в Україні. Тому кваліфіковані працівники вимушені займатись трудовою діяльністю, яка потребує нижчої кваліфікації. За даними дослідження (рис. 3) до трудової еміграції долучаються освічені і професійно кваліфіковані працівники (інженери, лікарі, фахівці сектору ІТ, вчителі, агрономи тощо).

У цілому тенденція до зростання трудової еміграції призводить до витоку людського та соціального капіталу в Україні. Дані аналітичного центру CEDOS [8] свідчать, що найбільший відсоток серед іноземних студентів за кордоном становлять українці (53%).

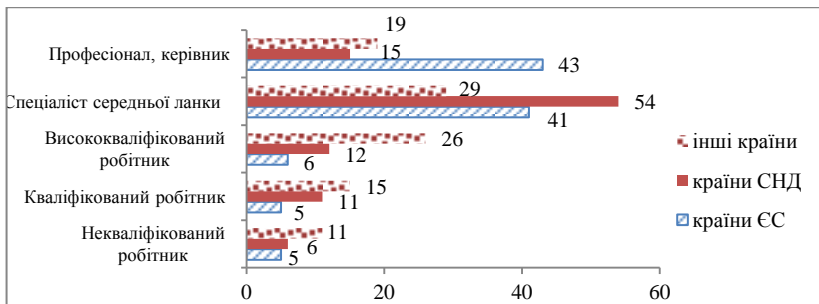


Рис. 3. Рівень зайнятості мігрантів з України, %.

Джерело: побудовано за даними [2, с. 40]

Через війну з Росією на сході України та на фоні соціально-економічної кризи в Україні кількість українців серед студентів у Польщі суттєво зросла і склала у 2016 році понад 30 тис. осіб. Для порівняння у 2014 р. було зафіксовано 14 951 студентів, у 2015 р. – 22 833 осіб. Беручи до уваги, що Європейський парламент у травні 2017 року прийняв нову директиву, покликану зробити країни ЄС привабливішими для іноземних студентів, зокрема для студентів які закінчили університети у країнах ЄС (крім Данії, Ірландії та Великобританії) для пошуку роботи або ж само зайнятості дозволено перебувати у країні 9 місяців.

Далі зупинимось на більш детальному розгляді середньої та мінімальної заробітної плати та соціальних умов працевлаштування на підприємствах торгівлі двох країн, використовуючи дані інтернет-порталів та служби статистики України та Польщі. Якщо порівнювати ВВП двох країн, то на одного поляка у 2016-му році він становив 48208 злотих або ≈ 11418.44 євро, у той час як ВВП України становило 2 трлн. 385 млрд. гривень, що у перерахунку на одного українця на рік складає 37000 грн. або 1248 євро.

За інформацією головного управління статистики Польщі у 2016 р. середньомісячна заробітна плата складала 4047,21 злотих або ≈ 28409 грн або ≈ 959 євро [11], а мінімальна зарплата у Польщі виросла з 1126 злотих (313 євро) у 2008 році до 2000 злотих (453 євро) станом на січень 2017 року. Аналізуючи дані офіційної статистики щодо середньомісячної зарплати на одного штатного працівника в Україні і, зокрема у

сфері торгівлі (рис. 4), необхідно відмітити: що вона хоч і вище (5808 грн. у 2016 р.) ніж у середньому по економіці та має тенденцію до зростання, але не співставна із заробітною платою поляків.

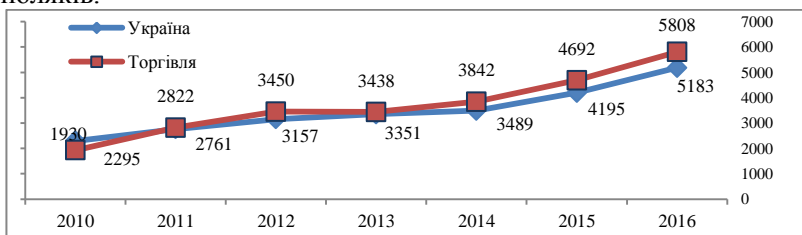


Рис. 4. Динаміка середньомісячної заробітної плати в Україні та за ВЕД «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» за 2010-2016 р.р., грн.

Джерело: сформовано автором за даними [13]

За інформацією аналітиків сайту rabota.ua пропонувані заробітні плати для фахівців (рис. 5) у сфері торгівлі в Україні у лютому 2017 р. не досить високі.

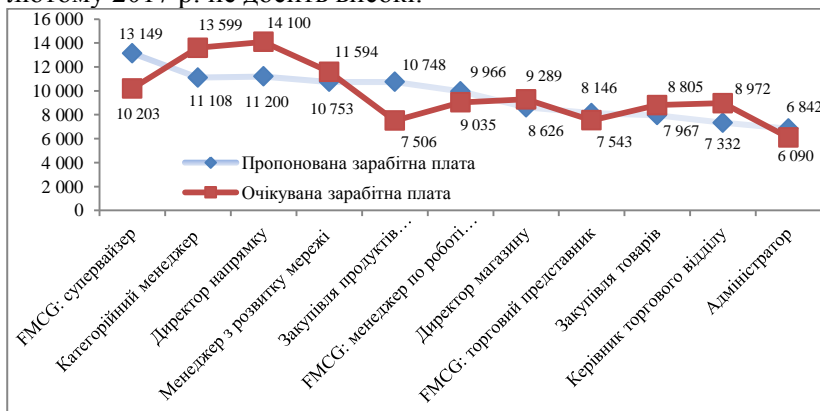


Рис. 5. Середні зарплати фахівців в сфері торгівлі в Україні у лютому 2017 р., грн.

Джерело: побудовано за даними [12]

Розрив між фінансовими очікуваннями претендентів на вакантні місця і пропозиціями роботодавців., наприклад, на позицію категорійного менеджера складала 20% (рис. 5). Для

порівняння: за підсумками 2015-го і першої половини 2016-го років, згідно даних Головного управління статистики Польщі, середні розміри місячної заробітної плати продавців склали 1,8-3,0 тис. злотих; касирів – 2,4-2,5 тис. злотих; підсобних робочих – 8-10 злотих за годину. Згідно змін у законодавстві Польщі, починаючи з липня 2016 року, мінімальна погодинна оплата праці становить 12 злотих або 84,24 грн. (2,80 євро) незалежно від стажу. На відміну від Польщі в Україні відповідно до статті 8 Закону про Державний бюджет України на 2017 р. з 1 січня 2017 року мінімальну заробітну плату встановлено у місячному розмірі 3200 гривень, а у погодинному – 19,34 гривні, що на відміну від Польщі менше у 4,4 рази. Згідно даних сайтів агенцій з працевлаштування за кордоном [9-11], опитування студентів – трудових мігрантів, автором проаналізовано вимоги до претендентів та пропонувані умови роботи роботодавцями Польщі у сфері торгівлі (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика умов та вимог до роботи на вакансії працівників на склади супермаркетів у Польщі

Назва вакансії, обов'язки (види робіт)	Умови працевлаштування та графік роботи (ГР)	Зарплата: євро (EUR), грн.(UAH), злотих за годину
1	2	3
Працівник на склад одягу H&M (ортування, пакування, контроль якості брендового одягу)	Проживання надається безкоштовно, підписується угода про працю ГР: 5 днів на тиждень 200 годин на місяць.	EUR ≈ 470-518 UAH ≈ 13641-15005 10-15злотих/год.
Різноробочий на склади супермаркетів TESCO (сканування і комплектація товару, робота на електровізках.	Проживання платне 150 злотих на місяць; <i>безкоштовно:</i> доїзд на роботу, оформлення санітарної книжки, надання робочого одягу. ГР: 6 днів на тиждень, 8-12 годин на день.	EUR ≈ 470-871 UAH ≈ 13641-25235 10-12злотих/год.
Робітник на склади супермаркетів («Lidl», «Auchan» відвантаження, сканування, комплектація замовлень; робота на електровізках.	Проживання платне – 250 злотих на місяць; курс навчання оператора-навантажувача (250 злотих, вираховується з зарплати) <i>Безкоштовно:</i> доїзд на роботу, оформлення санітарної книжки, робочий одяг ГР: 6 днів на тиждень, 8-12 год. у день	EUR ≈ 457-672 UAH ≈ 13231-19479 10злотих/год.

Проживж. табл. 2

1	2	3
Прибиральник на склад TESCO (прибирання приміщень на електрокарах)	Проживання платне 150 -180 злотих на місяць, ГР: з понеділка по суботу, 12 год. на добу (в 2 зміни)	EUR ≈ 660; UAH ≈ 19150 10 злотих/год.
Працівник на пакування і контроль якості косметики контроль якості продукції; фасування, сканування пакування, клейка етикеток	Проживання в будинку по 4-5 людини в кімнаті, 200 злотих / місяць; <i>безкоштовне</i> проходження медкомісії. ГР: 5-6 днів в тиждень по 10-12 годин на добу (працювати в денну і нічну зміну)	EUR ≈ 457-730 UAH ≈ 13231-21143 9-10 злотих/год.
Працівник на склад Biedronka (приймання, комплектація замовлень, відвантаження)	Проживання платне за 350 злотих на місяць. ГР: з понеділка по п'ятницю, по 8 годин на день.	EUR ≈ 58 -635 UAH ≈ 17051-18415 15 злотих/год.
Працівник на склад Intermarche (сортування і комплектування товарів)	Безкоштовне проживання; можливість купувати продукти зі знижкою 50%. ГР: 5 днів в тиждень, 8-12 годин на добу.	EUR ≈ до 660 UAH ≈ 19140, 8-12 злотих/година

Джерело: складено автором за даними [9-10]

Вакансії пропонують як продовольчі супермаркети (відповідно, працювати доведеться з продуктами в т.ч. на складі), так і магазини непродовольчих товарів.

Найчастіше, пропонується робота з такими категоріями товарів як: одяг, запчастини для автомобілів, техніка; побутова хімія; будматеріали тощо.

Вимоги співробітників на вакантні місця в Польщі на складах магазинів, супермаркетах практично однакові. До обов'язків працівників входить комплектування товарів згідно із замовленням, складання, приймання, сортування, сканування, пакування товарів та їх відвантаження. Варто зазначити майже всі роботодавці Польщі, з метою економії на соціальному страхуванні висувають до претендентів високі вимоги як-то: відсутність шкідливих звичок; хороша фізична форма, відсутність алергії (наприклад, при роботі з косметичними та миючими засобами та ін.).

Окремі підприємства надають часткову фінансову компенсацію на житло та харчування. Водночас, плінність торговельного персоналу серед українських мігрантів також

високі. Основні причини: високе фізико-психологічне навантаження (середня тривалість роботи продавців складає 220-240 год. на місяць), низька температура на складах з швидкокопсувними продуктами, неприємний запах у приміщеннях, де працюють з хімією або стоковим одягом.

Як зазначають експерти [14] між торговими мережами Польщі спостерігається конкурентна війна за персонал. У зв'язку з цим, власники торгових мереж у Польщі вимушені йти на підвищення зарплати, щоб залучити додаткових працівників, а також втримати наявний персонал. Зокрема, шведська мережа товарів для дому *IKEA* з січня 2017 р. підняла мінімальну оплату праці для своїх працівників до 20 злотих за годину (у 2016 році було 15 зл./год.), що становитиме приблизно 3,3 тисяч злотих на місяць. Німецький дискаунтер *Lidl* пропонує в середньому від 3000 до 3300 злотих, а після двох років роботи працівник може очікувати на зростання зарплати до 3800 злотих. При цьому менеджер магазину отримуватиме від 4,4 до 5,0 тисяч злотих без податків, а через два роки його зарплата може зрости до 6,3-6,8 тис. злотих.

Щоб запобігти плинності персоналу керівництво мережі *Kaufland* на початок 2017 р. прийняло рішення підняти мінімальну зарплату в своїх магазинах до 2,6 тис. злотих [14]. Аналогічні рішення прийняті у мережі *Tesco*: мінімальна зарплата за умови повного робочого дня для осіб з досвідом роботи не менше одного року становила 2,3 тис. злотих; у національній польській мережі дискаунтерів *Biedronka* мінімальна зарплата касира становить 2,5 тис. злотих. Загалом у торговельних центрах Польщі роботодавці фахівцям з викладки товарів пропонують, у перерахунку на національну валюту, близько 15 тис. грн., пакувальнику продовольчих товарів – 17 тис. грн, комплектувальнику окремих груп товарів – до 20 тис. грн. на місяць. В Україні працівникам торговельної сфери аналогічної кваліфікації (виконуваних робіт), як зазначено вище, платять у чотири – п'ять разів менше.

Отже, резюмуючи результати дослідження щодо кадрового забезпечення та основних соціально-економічних чинників трудової міграції до Польщі, виявлено наступне: 1) низький рівень оплати праці за аналогічну роботу в Україні;

2) неможливість працевлаштуватись на роботу відповідно до своєї кваліфікації; 3) недостатній рівень професійного навчання, в т.ч. після закінчення вищого навчального закладу; 4) відсутність кар'єрних можливостей на підприємстві та низькі стартові можливості для самозайнятості; 5) незадовільні соціальні умови праці на підприємстві торгівлі; 6) вразливість персоналу до неетичної поведінки у формальних взаємовідносинах на підприємстві торгівлі [5]; 7) незадовільна якість та ціна продуктів як ціннісна основа для нормального життєзабезпечення людини тощо.

З метою попередження кадрового дефіциту на підприємстві торгівлі доцільно розробляти і реалізовувати комплекс заходів щодо його соціальної привабливості, для чого необхідно: сприяти формуванню позитивної репутації підприємства торгівлі як соціально-відповідального роботодавця на ринку праці; управляти комунікаційними потоками на підприємстві, періодично оцінювати індекс ефективної взаємодії між працівниками структурних підрозділів; здійснювати моніторинг відзвівів про діяльність підприємства торгівлі у соціальних мережах, професійних сайтах з працевлаштування; здійснювати політику щодо удосконалення системи матеріального заохочення, соціально-психогічних, етичних, побутових та безпекових умов праці персоналу; формувати і періодично переглядати програми залученості і лояльності персоналу (або комплексні мотиваційні програми для різних категорій працівників) у контексті стратегічних заходів управління підприємством торгівлі; приділяти увагу причинам звільнення персоналу, мати в арсеналі засоби для зниження емоційної напруги працівників, що звільняються; посилити партнерські зв'язки із органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, навчальними закладами; реалізовувати політику соціальної відповідальності підприємства та щорічно публікувати соціальну звітність тощо.

Список використаних джерел:

1. Міграція в Україні: факти і цифри 2016 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://iom.org.ua/sites/default/files/ff_ukr_21_10_press.pdf
2. Міграція як чинник розвитку в Україні – [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iom.org.ua/>

3. Розвиток внутрішньої торгівлі : монографія / А. А. Мазаракі, за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2016. – 894 с.

4. П'ятницька Г. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі / Г. П'ятницька // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2016. – № 4. – С. 114–128.

5. Жуковська В. М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі / В. М. Жуковська // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 366-372.

6. Ринок праці. Зайнятість та безробіття – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm

7. Потреба роботодавців у працівниках за видами економічної діяльності у 2017р. (архів 2015-2016р.р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/tr.htm

8. Кількість українських студентів, які навчаються на Заході, вражає. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://expres.ua/main/2016/12/28/220132>

9. Легальна робота в Європі – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eurowork.com.ua>

10. Робота в Польщі. Все що треба знати щоб бути у вигазі. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://shoppingpl.com>.

11. Główny Urząd Statystyczny Portal Informacyjny Європі – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stat.gov.pl/>

12. На Киев приходится 31% всех вакансий ритейлеров – аналитики сайта rabota.ua – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://retailers.ua/news/>

13. Оплата праці та соціально-трудові відносини (за видами економічної діяльності) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

14. Заробітна плата у Польщі. Скільки можуть заробити українці в 2017 році . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://shoppingpl.com/uk/post/101>

Клименко С.О., к.е.н., доцент,
*Миколаївський обласний інститут післядипломної
педагогічної освіти*

КОНКУРЕНТНІСТЬ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Менеджмент освітніх процесів передбачає використання нових управлінських технологій, що відповідають логіці сучасних зрушень. Концептуальні засади реформування середньої освіти «Нова школа. Простір освітніх можливостей» [1] формують ідеологію змін, які буде реалізовувати підготовлений до прийняття Верховною Радою у другому читанні Закон «Про освіту» [2]. Одне з головних завдань реформування – стимулювання та розвиток інноваційних процесів в освіті, пов'язаних із загальними процесами у суспільстві, глобальними проблемами, інтеграцією знань з соціумом, що забезпечує конкурентоспроможність навчального закладу. Освіта, що відповідає сучасним потребам суспільства і ринку праці, виступає могутнім адаптивним потенціалом у суспільстві, що трансформується до сучасних соціоекономічних реалій та стає найважливішою умовою успішного і стійкого суспільного розвитку.

В Україні вивченню різноманітних аспектів проблеми активізації інноваційної праці та управлінської підтримки присвячують свої публікації О. Арефьєва, В. Антонюк, К. Віаніс-Трофименко, В. Геєць, О. Грішнова, Г. Дмитренко, А. Колот, Е. Лібанова, Л. Лісогор, В. Нижник, О. Новікова, І. Петрова, О. Перехейда, О. Стадник, Л. Федулова та інші. Проте сутність інноваційної праці, соціально-економічні чинники її активізації, зокрема, управлінська підтримка конкурентних переваг, усе ще залишаються вивченими недостатньо.

Метою статті є висвітлення такого аспекту інноваційної праці педагогів, як управління конкурентоспроможністю навчального закладу освіти.

Впровадження в освітній простір України тьюторних технологій вимагає уважного аналітичного підходу до перших

результатів їх застосування за науково-дослідною роботою «Тьюторська технологія як засіб реалізації принципу індивідуалізації в освіті» [3]. У контексті інноваційного розвитку розвинених країн світу освітня інфраструктура залучена до активної інноваційної політики як цілеспрямована система заходів інноваційного характеру, що в кінцевому рахунку забезпечує високий інноваційний рейтинг. Робота навчальних закладів не є лише освітньою діяльністю, підготовкою випускників, формуванням людського потенціалу. На мікрорівні освітня установа є суб'єктом різних видів діяльності — як освітньої, так і не освітньої [4, с. 87]. В свою чергу, це зумовлює необхідність пошуку вітчизняними освітніми закладами інноваційних засобів для забезпечення їх стабільного та збалансованого розвитку у сукупності економічної, екологічної та соціальної складових, серед яких особлива роль відводиться інноваційним складовим Нової української школи. Врахування важливості впливу освітніх інновацій на розвиток економічної складової функціонування закладів середньої освіти забезпечує їх перспективи у стратегічному напрямку розвитку та їх конкурентність. Різні наукові підходи до визначення сутності соціальних інновацій та їх різновидів ґрунтуються на взаємодії підсистем з метою досягнення розвитку стійкого суспільства. Соціальний ефект — як результат розвитку освітніх інновацій не завжди супроводжується отриманням економічної вигоди — в силу їх різноманіття та різних джерел утворення. Процес розвитку суспільства вимагає створення передумов для формування нових нетрадиційних освітніх технологій та інноваційних засобів. Роль соціальних інновацій зростає також у накопиченні репутаційного капіталу установ, що підвищує рівень їх конкурентних переваг, а за цим майбутнє освітніх закладів.

Прискорений інноваційний розвиток, що базується на знаннях та інтелекті потребує нової якості від освітньої системи держави. Інноваційний підхід в роботі передбачає таку форму трудової активності, якій притаманний процес перманентного пошуку нових рішень та результатом якої є творчий доробок, нововведення, соціальна або уречевлена цінність, задоволення потреб працівників і підприємства. Сумарним показником, який

відображає загальний рівень розвитку країни або регіону є Індекс економіки знань (The Knowledge Economy Index), що розроблений спеціалістами Світового Банку [5]. Індекс економіки знань враховує такі складові: якість стимулювання економіки, залучення інновацій та нових технологій, рівень освіченості та професійної підготовки населення, розвиток інформаційної та телекомунікаційної інфраструктури.

Інноваційна освітня діяльність також відзначається ризиком, але він обов'язково повинен максимально прораховуватися. Інноваційні ризики у загальному значенні – це ймовірність неотримання визначеного результату під час здійснення заходу. Але ризики освітніх інновацій неможливо визначити як алгебраїчний підсумок.

«Плюси» інноваційних досягнень мають бути безсумнівними і коливатись лише у діапазоні «більше - менше». Тому аналогії з бізнес-середовищем можливі, але не можуть бути використані простим копіюванням.

Ризики, що виникають в інноваційній освітній діяльності, налічують наступні види: ризики помилкового вибору інноваційного проекту; ризики незабезпечення інноваційного проекту достатнім рівнем фінансування; ризики невиконання господарських договорів (контрактів); ризики виникнення непередбачених витрат і недосягнення результатів; ризики посилення конкуренції; ризики, пов'язані з недостатнім рівнем кадрового забезпечення та ін. Однією з причин виникнення ризику помилкового вибору інноваційного проекту є необґрунтоване визначення пріоритетів стратегії освітнього розвитку, а також відповідних пріоритетів різних видів інновацій, здатних внести внесок у досягнення стратегічної мети. Відповідно до наказу МОН № 764 від 16.07.2015 р. «Про проведення дослідно-експериментальної роботи на базі загально-освітніх навчальних закладів України» за темою «Тьюторська технологія як засіб реалізації принципу індивідуалізації в освіті», 2015-2020 роки, реалізується запит на тьюторський підхід у навчальних закладах, що відображає сучасний рівень розвитку і реформування української освіти [6]. Ризики незабезпечення інноваційного проекту «Тьюторська технологія як засіб реалізації принципу індивідуалізації в освіті»

достатнім рівнем фінансування включають в себе: ризик неотримання коштів, необхідних для розробки інноваційного проекту; ризик неотримання фінансових коштів в результаті неправильно обраного методу фінансування. Останнє означає, що орієнтація лише на бюджетне фінансування, відмова від участі у відповідних грантових, волонтерських, благодійних програмах може зірвати виконання науково дослідної роботи.

Також серед основних проблем фінансування інноваційної освітньої діяльності в Україні в контексті євроінтеграції слід виділити такі: обмежені можливості залучення бюджетних ресурсів; відсутність власних ресурсів навчальних закладів середньої освіти; нерозвиненість інституційних інвесторів (благодійних фондів, громадських організацій, тощо); нерозвиненість інноваційної інфраструктури; відсутність дієвої правової бази залучення необхідних коштів, у тому числі, іноземних інвесторів. У сучасних умовах, як зазначає аналітична доповідь «Формування єдиного відкритого освітньо-наукового простору України: оптимальне використання засобів забезпечення випереджального розвитку» «особливо важливим є те, що знання, трансляцію і генерування яких забезпечує освітньо-наукова система, дедалі більше – як безпосередньо, так і через пов'язані з освітою і наукою суспільні інституції і системи – стають джерелом економічного зростання і суспільного поступу в умовах браку додаткових вкладень праці і капіталу, однакові за обсягом інвестиції дають набагато більший ефект за наявності кваліфікованих кадрів, здатних швидко й ефективно освоювати нові знання» [7].

Освітня діяльність є найбільш специфічною галуззю національної економіки, для якої характерні свої відмінні риси. Аналіз фінансового стану закладу освіти має забезпечити: ідентифікацію фінансового стану та тенденцію його динаміки; виявлення основних факторів, що впливають на зміну фінансового стану; прогноз основних тенденцій змін фінансового стану.

Тому його доцільно здійснювати у наступній послідовності, запропонованій С. В. Каламбет [8, с. 87]:

- 1) визначення мети, об'єкта та завдань діагностики;
- 2) вибір основних показників діяльності закладу освіти, що

підлягають діагностиці;

3) збір, систематизація та узагальнення необхідної інформації;

4) розрахунок визначених показників, що характеризують фінансово – господарську діяльність закладу освіти, та їх діагностування;

5) виявлення «вузьких» місць та пошук шляхів їх усунення з метою підвищення ефективності діяльності закладу освіти;

6) визначення найбільш перспективних видів діяльності закладу освіти за результатами проведеної діагностики;

7) розробка заходів, що сприятимуть підвищенню ефективності фінансово – господарської діяльності закладу освіти;

8) критерії оцінки ефективності фінансово – господарської діяльності закладу освіти визначаються на основі даних, наведених у фінансовій та бюджетній звітності, а також показників, розрахованих з застосуванням загальноприйнятих методів.

Врахування важливості впливу освітніх інновацій на розвиток економічної складової функціонування закладів середньої освіти забезпечує їх перспективи та конкурентоспроможність у стратегічному напрямку розвитку [9, 10, 11]. Роль соціальних інновацій зростає також у накопиченні репутаційного капіталу установ, що підвищує рівень їх конкурентних переваг, а за цим майбутнє освітніх закладів. Прискорений інноваційний розвиток, що базується на знаннях та інтелекті потребує нової якості від освітньої системи держави.

Список використаних джерел:

1. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року». №988-р – редакція від 14.12.2016 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249613934

2. Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 26 вересня 2005 року № 557 / Наказ МОН від 20.01.2017 р. № 81. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE29996.htm

3. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / Б. Ф. Заблоцький. – Львів: Новий світ, 2007. – 456 с.

4. Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності. – Наказ МОН України від 7.11.2000 р. № 522 зі змінами та доповненнями. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00

5. Мякотіна Н. А. Соціальні інновації у забезпеченні економічного зростання [Електронний ресурс] / Н. А. Мякотіна. – Режим доступу : http://knigilib.net/book/12_yekonomika-kruma-1-422013-nauchno8208_prakticheskij-zhurnal

6. Про проведення дослідно-експериментальної роботи з теми «Тьюторська технологія як засіб реалізації принципу індивідуалізації в освіті». – Наказ МОН України від 15.07.2015 р. № 764. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.академія.com.ua/karta-sajtu-2/...ta.../normatyvno-pravove-zabezpechennya/

7. «Формування єдиного відкритого освітньо-наукового простору України: оптимальне використання засобів забезпечення випереджального розвитку». Аналітична доповідь – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Science_educacionale2f67.pdf.

8. Каламбет С. В. Фінансовий стан державного вищого навчального закладу / С. В. Каламбет // Экономика и управление. – 2005. – №6. – С. 86-88

9. Перехейда О. Стимулювання професійної майстерності педагога – важливий чинник управління // Рідна школа. – 2004. – №5. – С. 30-32.

10. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації : монографія / М. В. Семикіна, С. Р. Пасека та ін. / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Семикіної. – Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. – 320 с.

11. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія / С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 359 с.

Мар'євська М. Ю., к.е.н.,
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

Актуальність дослідження обумовлена тим, що сучасна філософія освіти і оновлена стратегія реформування освітньої сфери вимагають принципово нових наукових досліджень, обґрунтованого і послідовного запровадження нових науково-педагогічних технологій, раціональних і ефективних підходів до організації наукової та інноваційної діяльності в освіті. Як зазначено у Проекті Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року «розвиток системи освіти в зазначеному напрямі має ґрунтуватися на синергетичному підході до середовищних можливостей навчання – інновації, яка полягає у взаємодоповненні суміжних середовищ: особистісного, етнокультурного та ІКТ-середовища навчального закладу» [15, с. 23].

Необхідно зазначити, що вітчизняна вища освіта перебуває в кризовому стані, який знаходить своє відображення в розриві між метою, структурою, змістом, методами навчання та оцінювання. У свою чергу наявні принципи управління вищою освітою не відповідають сучасним умовам, а нові поки що не отримали достатнього розвитку або взагалі не використовуються.

Відтак, розв'язання зазначених проблем полягає у пошуку ефективних підходів в управлінні закладами вищої освіти, заснованих на дієвому інструментарії.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що з метою вдосконалення управління навчальним процесом у закладах вищої освіти застосовуються різні підходи. Наприклад, П. І. Третьков [17] визначає наступні концептуальні засади, які найбільш поширені в управлінні освітою: системний підхід, як базовий всіх наукових досліджень, здійснення діяльності та зокрема управління; функціональний підхід, в межах якого педагогічна діяльність розглядається як система функцій;

діяльнісний підхід, що вмотивовує, цілеспрямовує процес управління, визначає методи, засоби діяльності суб'єктів управління; ситуаційний підхід, який вказує на необхідність у процесі управління якістю враховувати наявну ситуацію у діяльності конкретного закладу освіти; рефлексивний підхід, що створює умови для контролю й оцінки результатів управлінської діяльності; синергетичний підхід, що дає можливість зрозуміти процес розвитку складних систем та їх окремих компонентів.

Фундаторами синергетичного підходу прийнято вважати І. Пригожина [14] та Г. Хакена [18], які вперше дослідили системи різноманітної природи та розробили основні закони, категорії та принципи синергетики як наукового мислення. Інші аспекти, пов'язані з розробкою синергетики як самостійного напрямку наукових досліджень, розглянуто у працях В. С. Алексєєвського [1], В. А. Аршинова [2], К. Х. Делюкарова [5], О. М. Князевої [9], С. П. Курдюмова [10] та ін.

Синергетичний менеджмент набуває дедалі більшого поширення у сфері управління соціальними системами. Найбільш відомими центрами дослідження проблем синергетичного управління є Гарвардська бізнес-школа, Інститут Санта-Фе (SFI), Центр з вивчення складних систем (Університет Мічигана) та ін.

Щодо ідей використання синергетики у моделюванні й управлінні складними системами, зокрема освітніми, то вони знайшли своє відображення у працях українських дослідників (І. С. Добронравова [7], В. С. Лутай [11], В. О. Цикін [19]), а також відомих російських (В. Г. Буданов [4], Л. П. Киященко [8], Г. Г. Малинецький [12]).

Сучасні уявлення про застосування синергетичного підходу в управлінні вищою освітою поки що не знайшли належної системної інтерпретації. У вітчизняному науковому співтоваристві час від часу з'являються поодинокі праці присвячені дослідженню: процесу формування управлінської свідомості у керівників системи освіти з синергетичних позицій (І. Смагін [16]); управління освітнім процесом в сучасних умовах (В. Буданов [4]); принципів філософії освіти, за допомогою яких розглядаються зміни методологічних орієнтирів системи освіти (В. Аршинов [2], В. Лутай [11],

О. Богініч [3]).

Таким чином, аналіз наукової літератури щодо застосування синергетичного підходу свідчить, що дана тема досить складна і мало досліджена, а питання управління освітньою діяльністю, заснованої на синергетичному світобаченні, залишається в тіні.

Виходячи з вищесказаного, мета нашого дослідження полягає в обґрунтуванні можливостей використання синергетичного підходу в управлінні вищою освітою.

Необхідно зазначити, що на даному етапі освітні процеси розглядаються не тільки з позицій причинно-наслідкових зв'язків, а й у більшості випадків доповнюються плюралістичними. Це свідчить про те, що регулювання динамічних процесів в освітянській сфері вимагає як діалектичної, так і синергетичної методології. Управління в умовах змін ґрунтується на синергетичній основі, а розвиток освіти розглядається як результат зближення, поєднання різних точок зору в досягненні спільно визначеної мети розвитку.

У свою чергу В. Панасюк відзначає, що управління вищою освітою є комплексним цілеспрямованим, скоординованим впливом на навчальний процес у ВНЗ та окремі його елементи. Метою управління є досягнення найвищої відповідності параметрів функціонування навчального процесу та кінцевих результатів підготовки фахівців вимогам споживачів, нормативам і стандартам. Поняття «вищий навчальний заклад» науковець розглядає як складну соціальну, цілеспрямовану, динамічну, рефлексивну систему синергетичного типу, призначення якої полягає в об'єднанні та інтеграції організаційних, методичних, наукових, кадрових, управлінських та інших ресурсів. При цьому для досягнення високого рівня якості функціонування та результатів освітнього процесу необхідно злагоджена взаємодія всіх структур вищого навчального закладу [13].

Основними принципами синергетичного підходу є самоорганізація, відкритість, нелінійність та стійкість (нестійкість). Сучасний ВНЗ є відкритою, складною та нелінійною системою, що трансформується відповідно до мінливих зовнішніх та внутрішніх факторів. Здатність своєчасної адаптації ВНЗ до змін у зовнішньому середовищі

виражається системою показників, що характеризують його конкурентоспроможність, яка передбачає переваги перед іншими ВНЗ щодо якості надання освітніх послуг, здатність успішно реалізовувати і впроваджувати нові інноваційні програми та використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології шляхом їх ефективної організації.

У процесі дослідження синергетичного підходу можна виокремити найважливіші ідеї та положення синергетики в освіті:

1. Дидактичні аспекти адаптації ідей синергетики у змісті освіти насамперед виражаються у змістовній відповідності навчання саме тим технологічним, економічним та соціальним проблемам, які соціум має на меті розв'язати у процесі свого розвитку.

2. Використання ідей синергетики у моделюванні та прогнозуванні розвитку освітніх систем. У свою чергу Г. Г. Малинецький виділяє три класи моделей: макромоделі, мікромоделі та мезомоделі (моделі середнього рівня).

Макромоделі характеризують вплив вищої школи і сфери наукових досліджень на економіку та напрям розвитку країни.

Мікромоделі описують розвиток навичок і кваліфікації окремих груп студентів у конкретному ВНЗ певного регіону з метою планування навчального процесу чи прогнозування майбутньої потреби у певних спеціалістах [12, с. 328].

На рівні управління розвитком вищої освіти в державному масштабі особливого значення набувають моделі середнього рівня. При цьому макро- й мікромоделі прогнозують ті соціально-економічні освітні умови, в яких отримає свій розвиток вищий навчальний заклад. Завдяки цьому стає доступним визначення альтернативних освітніх проєктів, які можливо реалізувати, використовуючи «доступні фінансові засоби, наявний потенціал і важелі управління системою освіти» [12, с. 329]. Це особливо важливо в умовах структурної перебудови, умовах переходу від однієї системи навчання до іншої, коли потрібно вирішувати, що зберігати, що створювати і які для цього використовувати засоби.

Таким чином, використання базових принципів та ідей синергетичного управління дозволить у майбутньому

підвищити результативність та ефективність освітніх процесів, що сприятиме виходу керованої системи на бажаний шлях еволюції, отримуючи конкурентні переваги. Необхідно зазначити, що синергетичний підхід пропонує використовувати евристичний потенціал своїх моделей та дає нові засоби пізнання й управління складними системами. Важливо розуміти, що використання досліджуваного методологічного потенціалу є особливо ефективним в поєднанні з іншими науковими методами пізнання. Тому перспективи подальших розвідок у цьому напрямку пов'язані з дослідженням специфіки застосування загальних синергетичних принципів управління на рівні системи освіти і вищих навчальних закладів.

Список використаних джерел:

1. Алексеевский В. С. Синергетика менеджмента устойчивого развития: моногр. / В. С. Алексеевский. – Калуга: Манускрипт, 2006. – 328 с.
2. Аршинов В. А. Философия образования и синергетика: как синергетика может содействовать становлению новой модели образования? / В. А. Аршинов. – Режим доступа: <http://spkurdyumov.narod.ru/Arsh.htm>.
3. Богиніч О. Л. Зміна методологічних орієнтирів сучасної системи освіти / О. Л. Богиніч // Педагогіка. – № 1. – 2005. – Режим доступа: http://www.bdpu.org/scientific_published/pedagogics_1_2005/01.
4. Буданов В. Г. Управление образовательным процессом в современных условиях: инновации и проблемы моделирования / В. Г. Буданов, В. А. Журавлев, В. А. Харитонов. – Режим доступа: <http://spkurdyumov.narod.ru/budanov13.htm>.
5. Делокаров К. Х. Синергетика и новая образовательная парадигма / К. Х. Делокаров // Синергетическая парадигма. Синергетика образования. – М.: Прогресс-Традиция, 2007. – С. 161-173.
6. Державне управління освітою: навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. «Державне управління освітою» / С. В. Крисюк. – К.: НАДУ, 2009. – 220 с.
7. Добронравова И. С. Философия науки, синергетика образования и новые смыслы в контексте культуры перехода/ И. С. Добронравова, Л. С. Горбунова // Синергетическая

парадигма. Синергетика образования. – М.: Прогресс-Традиция, 2007. – С. 268-280.

8. Киященко Л. П. Синергетика сложности и трансинституциональная матрица инновации / Л. П. Киященко // Синергетика инновационной сложности. – М., 2011. – С. 116-128.

9. Князева Е. Н. Пробуждающее образование / Е. Н. Князева // Синергетическая парадигма. Синергетика образования. – М.: Прогресс-Традиция, 2007. – С. 369-387.

10. Курдюмов С. П. Структуры будущего: синергетика как методологическая основа футурологии / С. П. Курдюмов, Е. Н. Князева // Синергетическая парадигма. Нелинейное мышление в науке и искусстве. – М.: Прогресс-Традиция, 2002. – С. 109-125.

11. Лутай В. С. Філософія сучасної освіти: навч. посіб. / В. С. Лутай. – К.: Магістр-S, 1996. – 256 с.

12. Малинецкий Г. Г. Математическое моделирование образовательных систем / Г. Г. Малинецкий // Синергетическая парадигма. Синергетика образования. – М.: Прогресс-Традиция, 2007. – С. 328-345.

13. Панасюк В. П. Системное управление качеством образования в школе / В. П. Панасюк / под. ред. А. И. Субетто. – СПб.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2000. – 239 с.

14. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой: пер. с англ. общ. ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Клемантовича и Ю. В. Сачкова. – Прогресс, 1986. – 234 с.

15. Проект Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року / розроблено Робочою групою під керівництвом Міністерства освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua/ua/prviddil/1312/1390288033/1415795124/>.

16. Смагін І. Управління освітою: синергетичні підходи / І. Смагін. – Режим доступу: <http://www.osvita-ua.net/school/manage/355/>.

17. Третьяков П. И. Управление качеством образования – основное направление в развитии системы : сущность, подходы,

проблемы / П. И. Третьяков, Т. И. Шамова // Завуч. – 2002. – № 7. – С. 62-72.

18. Хакен Г. Синергетика: Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах: пер. с англ. – М.: Мир, 1985. – 423 с.

19. Цикин В. А. Когнитивные горизонты синергетической парадигмы [Текст]. Глава 2 / В. А. Цикин // Наука и образование: современные трансформации: монография / Ин-т философии им. Г. С. Сковороды НАН Украины. – К. : Парапан, 2008. – С. 37-59.

Mykhailov Andrii M., PhD, Associated Professor,
Sumy National Agrarian University

FORMATION OF INVESTMENTS IN THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND GLOBALIZATION

In the context of the decentralization processes initiated in Ukraine in recent years, the focus on sustainable development and the perception of the factors of globalization, the presence of regional differences becomes important in influencing the investment attractiveness of the agrarian sector.

Globalization is becoming a permanent factor in the domestic and international economic life of each country – and this must be taken into account when forming investment and innovation directions of development of individual branches of economy and regions. A detailed description of the models of innovation and investment development is presented in V. Budkin's work, which for all national differences in their implementation can be reduced to two types – active and passive. In his opinion, the characteristic feature of representatives of the first, «active» subgroup of countries – the net exporters of innovations is the ability to ensure their development through; first of all, the internal research and technological and technological basis, which does not mean a complete refusal to obtain more progressive owing from abroad. The models of «passive» type include such an innovation policy, which is

associated with obtaining only those modern innovations that their net exporters can transfer to the world's largest group of less technologically advanced countries [1].

At the same time, globalization challenges create the emergence of innovative forms of investment support for the development of the agrarian sector of Ukraine. A characteristic feature of the impact of the integration and globalization processes in the global economy on the agrarian sector of Ukraine is the merger and absorption of economic entities, entry into the agrarian sector of TNCs, the formation of large-scale agricultural structures (agroholdings) and all the increasing dominating their management in agriculture. It should be noted that in 2013 agricultural holdings produced 21.3% of agricultural products in Ukraine, 46% – households, 32.7% – other agricultural producers [2]. In the ranking of TOP-100 agricultural enterprises by the volume of areas under their operational management, the top ten include companies that control 150-670 thousand hectares of agricultural land. At the same time, in the management of the 10 largest agricultural holdings in Ukraine, about 7.5% of agricultural land in Ukraine is located in general. The last places in this ranking are companies that control about 10 thousand hectares of land each, but they should also be considered a very powerful agricultural producers [3, p.10].

It should be noted that the processes of mergers and acquisitions and, consequently, the formation of vertically and horizontally integrated economic entities (including in the agrarian sector of the Ukrainian economy), are the hallmark and result of the international division of labour. The aggregate world demand through the developed market infrastructure determines the directions of development of economic activity, which is why agrarian holdings concentrate significant financial resources under their control, have access to export markets, more powerful access to technologies and political influence at the local and national levels. In addition, often large shareholders of such companies are represented by powerful international companies, which gives them additional advantages in lobbying at the international level. However, globalization processes also cause, albeit individually, the entry of domestic commodity producers into foreign companies as subjects of their investment development, employment of stable and reliable positions on the

world food markets. Even among the largest agricultural holdings in the world, there are Ukrainian companies.

The next form of innovation and investment support for the development of the agrarian sector of Ukraine is manifested in the concentration of land resources from agricultural producers. Among the most powerful agricultural holdings in Ukraine (according to the volume of land bank in operational management) one should distinguish: Ukrlandfarming, NCH, Kernel Group, Myronivsky Khliboproduct, Ukrainian Agrarian Investments, Astarta-Kyiv, Mriya Agroholding, HarvEast, Agroton. They invest in the development of logistics, because Ukraine has a shortage of elevators, which often forces small producers to sell grain at lower prices or pay unreasonably high tariffs for their storage.

Investigating the state of investment of agriculture in Ukraine within the framework of the mentioned problem, A.V. Balian emphasizes that there is currently regional disproportion of investment activity. Regions with favorable natural and climatic conditions, developed infrastructure, local authorities, investor-oriented, etc. are more attractive. The author determines the level of investment activity of agricultural enterprises in the region in relation to the volume of capital investment per unit area [4, p. 208]. Applying A.V. Balian's methodical approach, we determined the state of investment support of agriculture in Ukraine in the context of regions for the period 2010-2015.

According to the volume of investment support, respectively, the annual rating of the regions of Ukraine for the period of the studied period was determined. In order to compare the regions by their chosen indicator, they were ranked.

According to research results, it was argued that the leaders in the state of investment support of agriculture during 2010-2015 were Kiev, Cherkasy, Poltava, Vinnitsa and Ivano-Frankivsk regions.

It should be noted that significant achievements in attracting capital investments during the survey period were noted in the Sumy region, the ranking of which rose from the 18th place to 10. Khmelnytsky region also significantly improved the place in the ranking, namely from 12 to 6, however, stable dynamics for the period under study was not Small The lowest places in the rating belong to Transcarpathian, Zhytomyr and Luhansk regions.

Significantly deteriorated indicators of Zaporizhzhya and Odessa regions during 2012-2015, which resulted in their decline by 6 positions in the rating. Obviously, the low growth rate of investment provision in the areas that occupied the last position in the rating during the period under investigation (Transcarpathian and Lugansk), although the overall trend is similar to a significant growth rate in 2015 compared with 2014, as in the first and the last five areas of the rating.

Table 1
**State of investment support of agriculture on 1 hectare of sugar
 Land in terms of regions, 2010-2015**

Region	Investment provision of agriculture per 1 hectare Land, UAH					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vinnitsa	425,77	771,13	790,68	701,92	844,21	1194,10
Volyn	163,68	260,81	302,05	330,72	380,40	1022,81
Dnipropetrovsk	328,83	564,24	556,77	468,76	604,30	774,23
Donetsk	250,45	414,23	334,76	457,15	181,41	284,17
Zhytomyr	177,82	230,29	385,21	419,97	434,88	728,46
Transcarpathian	125,77	177,91	139,55	198,86	141,69	250,19
Zaporozhye	290,75	337,94	283,64	232,87	284,57	587,18
Ivano-Frankivsk	412,24	622,70	731,81	889,92	831,98	2004,05
Kievskaya	649,92	926,87	963,86	1030,59	1069,56	1875,00
Kirovograd	382,17	544,05	722,41	583,95	708,74	1041,26
Lugansk	150,48	181,50	283,99	247,63	117,44	168,23
Lviv	285,80	409,11	362,89	426,37	466,17	689,45
Nikolaev	240,72	357,46	272,13	328,17	401,40	692,10
Odessa	269,21	394,33	260,09	253,89	391,89	524,58
Poltava	451,49	672,36	847,42	1001,73	856,63	1100,16
Rivne	209,51	409,50	260,34	363,82	400,00	578,77
Sumy	236,13	363,42	398,76	470,36	587,06	910,28
Ternopil	393,79	446,11	747,99	886,14	612,96	952,13
Kharkiv	196,98	321,99	444,00	433,31	424,02	820,76
Kherson	305,54	387,67	378,47	310,95	373,44	721,46
Khmelnitsky	302,74	563,69	788,49	566,09	558,18	1067,92
Cherkassy	537,43	728,12	795,67	797,03	886,65	1242,41
Chernivtsi	389,58	412,12	433,24	569,07	656,62	650,70
Chernihiv	306,09	457,64	543,36	630,44	489,39	769,76

Source: calculated by the author according to the State Statistics Committee of Ukraine

The instability of the investment provision of the regions negatively affects their socio-economic development and indirectly

indicates the ineffective work of local authorities on the intensification of investment processes. The performed studies indicate that during 2010-2015 the indicated negative tendency has not changed, besides it significantly complicates the development of investment processes in the agrarian sector and the presence of regional disproportion. The negative consequences of the low investment provision of the Ukrainian agrarian sector in the context of increasing the export potential of the industry and its multiplier effect are quite obvious.

Investigating the investment attractiveness of agriculture in the regional projection M.I. Kasil points out that a significant factor influencing the position of the region in the national investment ratings for agriculture is the availability of an effective management mechanism at the local level [5, p. 95].

We share the opinion of scientists that the most investment-attractive factor of agriculture for a foreign investor is the land [6, p. 64]. By introducing proven innovative technologies on high-quality Ukrainian soils, foreign investors have the opportunity to get a quick effect with significant savings from other resources. However, scientists point out that increasing their volume is possible, provided that the country's positive investment climate is formed. Agricultural enterprises with foreign capital, as a rule, are considered by investors as the long-term and most effective forms of international cooperation. The additional benefits of such cooperation are the possibility of attracting representatives from different countries [7, p. 124].

Dividing the views of O. V. Pirog, we note that the importance of investing in intangible assets is indisputable, taking into account the key aspects: financing the «intellectual» part in the structure of intangible assets will provide innovative development of enterprises, increase the competitiveness of enterprises in the market of technological products; Negatively affects the liquidity of intangible assets investing rights to use natural resources and property; The effectiveness of investment in intangible assets is achieved provided they comply with the development strategy of the enterprise [8].

The problems of agricultural production are global, since they relate to the ability of the world's population to provide themselves with food in volumes that are recognized as optimal. Until recently,

economic theories determined the following main factors of agricultural production: natural, climatic and economic conditions; Natural resources (land, water); human resources; Logistics; Scientific support; Organizational and industrial culture of the country. These factors ensured the high and sustainable development of agricultural production. Globalization processes now put forward a number of other factors that ensure a sharp increase in agricultural production. To them V. P. Galushko includes: scientific and technical support of branches of plant growing and animal husbandry; Wide development of their infrastructure; Creation of a competitive environment on the domestic and foreign markets due to high-quality products; Ensuring sufficient investment for all food [9].

The index of investment attractiveness of Ukraine, according to the version of top-managers of affiliated companies of the European Business Association, left a negative plane.

This was reported by the European Business Association's communications department.

This time, the indicator increased significantly and amounted to 3.15 points on a 5-point scale. Last year, the index was 2.88 and 2.85 points in June and December, respectively. The last time the index index crossed the boundary in 3 points only at the end of 2011.

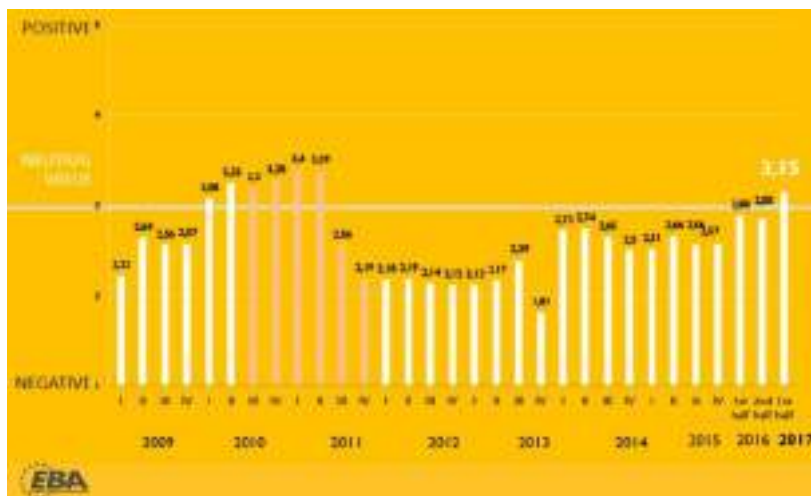


Fig.1. Investment attractiveness index of Ukraine [10]

The European Business Association conducted a survey among the leaders of 142 largest international and Ukrainian companies. Survey results showed that the negative mood of businessmen did not disappear, but weakened.

Among positive changes, respondents highlight the openness of government data, gradual deregulation, significant development of e-services, simplification of the procedure for obtaining permits for construction, a moratorium on inspections, easing currency control, establishing a private enforcement agency, adopting a squeeze-out law, etc.

Among the top priority issues that require special attention from the authorities, the business has named three immutable positions: the fight against corruption, judicial reform and land reform.

Some participants noted the slow pace of reforms, the high rates of business lending, the conflict in the East, bureaucracy, smuggling and the shadow economy among the negative factors [10].

The development of integrated structures in agriculture leads to an exacerbation of socio-economic problems in rural areas. The continued deterioration of the demographic situation has led to the depopulation of villages, and the rise in unemployment has caused active migration, mainly young people, in the city and abroad.

The land is transformed from the main means of production of peasantry into a means of capital accumulation by wealthy nouveaues (from the French *nouveau riche* – the new rich – quickly greedy man from a low social status).

The rural population is struggling with its own hard work to provide itself with the main types of food. And only a fraction of their products becomes commodity, not always responding to the required quality and standards. Globalization depresses the internal agricultural market and exacerbates the negative impact of global competition. The mark of competitiveness of our agricultural products on the international quality road is at a rather low level. Therefore, its export takes place at low prices and does not bring the desired profit.

Globalization and the requirements of the WTO for products make the agricultural producer sharply change the structure of both crop areas and crop rotation, as well as the industries as a whole. The

share of technical crops significantly increased in the structure of crops (the area under sugar beet crops decreased and the oilseeds increased by sunflower and rape). The grains were, and remain, the leading group. All these changes are aimed at increasing the export of crop production, which has an advantage abroad and generates revenue.

Exports of the above crops (and products of their primary processing) provide a lion's share of foreign exchange earnings, making the agrarian sector, in the context of globalization processes and their consequences – global crisis phenomena, for the past decade is the only one in the economy that maintains a positive balance of trade balance [11, P.146].

Having analyzed the state of formation and directing of capital investments into the economy of Ukraine in the conditions of globalization, it should be noted that during 2010-2015 the desired effect from invested capital investments was not achieved. It is argued that constructive changes in the accumulation and effective allocation of investment resources can be achieved in case of correction of existing approaches and the existing mechanism.

It can be predicted that globalization processes will continue for a long time and will exacerbate the impact on the development of the agricultural sector in Ukraine. Therefore, its agrarian policy should take into account the following provisions.

First, it is legally necessary to regulate the volume of land in the processing of one enterprise, limiting the area of agricultural land and introducing strict control over compliance with already existing legislative acts.

Secondly, the structure of exported agricultural products should be dominated by products with advanced processing, which will create additional jobs in enterprises of the processing industry of Ukraine and will leave the creation of value added within the country. This provision is not new and authoritative and original. During the reign of Edward III (1312-1377), England introduced taxes on raw material exports and imports of finished products, which contributed to the development of processing capacities in the country. Later, his compatriot, a well-known economist, John Kerry (1649-1720), offered to impose a death penalty on exports from the country of commodities.

Thirdly, local self-government bodies should be responsible for the preservation and creation of jobs in rural areas through the formulation of rules and requirements for business entities in the agrarian sector. This should concern the preservation of the number of jobs (probably through diversification of production), the involvement of local rural communities, and the provision of balanced socio-economic and ecological development of rural areas.

Fourthly, with the growth of the world population and the rapid reduction of food in the world, the only step to ensure national food security is the formation of strategic food stocks for one or two years, but for a longer period. This will create a certain «margin of safety» of Ukraine and limit the impact of the negative effects of globalization processes.

The research we conducted on the development of investment activity in the agrarian sector is convincing that it is foreign investments that can provide for correction of existing inter-branch disproportions.

Summing up, it should be noted that the limited investment resources require their rational distribution in terms of both the components of material resources and between tangible and intangible assets, based on the strategic directions of development of the national economy.

However, it should be noted that this process is multidirectional, difficult to structure and requires a well-balanced and well-grounded action plan, both at the state and regional levels, because effective management activity is a guarantee of the development of investment activity of the regional branches and the national economy of the country.

References:

1. Будкін В. Інноваційна модель розвитку національних економік [Текст] / В. Будкін // Економіка України. – 2010. – №6. – С. 67-78. – [Досвід зарубіжних країн].
2. Мільярди доларів з українського села: дивовижні цифри і маловідні «герої» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://expres.ua/main/2015/06/15/139585-milyardy-dolariv-ukrayinskogo-sela-dyovyzhni-cyfrymalovidomi-geroyi>.
3. Єрмолаєв А. Аграрний сектор України: тенденції, суб'єкти, перспективи реформування / А.Єрмолаєв, І.Клименко,

В. Ємець, С. Таран // Нова Україна: Інститут стратегічних досліджень. – Київ, 2015. – 28 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://newukraineinstitute.org/media/news/549/file/Agro%202015.pdf>.

4. Баян А. В. Регіональні особливості інвестиційної діяльності в сільському господарстві [Електронний ресурс] / А. В. Баян // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2014. – Вип. 84. – С. 207-213.

5. Кісіль М. Зміни в рейтингах інвестиційної привабливості сільського господарства регіонів [Текст] // М.І. Кісіль // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) – 2014. – №2(26). – С. 92-97.

6. Гаврилук О. В. Інвестування в агросектор: ідентифікація та напрями усунення перешкод / О. В. Гаврилук, Ю. О. Лупенко // Економіка АПК. – 2009. – №6. – С.63-68.

7. Давиденко Н. М. Залучення іноземних інвестицій в аграрний сектор економіки України // Н. М. Давиденко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2015. – Випуск 1(45). – Т.1 – С. 124-127.

8. Пирог О. В. Тенденції інвестування національного господарства [Текст] / О. В. Пирог // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2013. – № 767 – С. 343-349.

9. Міжнародні економічні відносини: Навчальний посібник / В. П. Галушко, Гвідо Ван Хуленбрук, В. І. Іртиш, О. В. Данілочкіна, О. А. Ковтун. – К.: ЗАТ «Нічлава», 2009. – 348 с.

10. Індекс інвестиційної привабливості України став найвищим за 6 років. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/news/2017/07/3/626672/>

11. Киризок С.В. Моделювання сталого агровиробництва в умовах зовнішніх викликів для забезпечення продовольчої безпеки / С. В. Киризок, Т. Ю. Єрмольєва, Ю. М. Єрмольєв // Економіка АПК. – 2011. – № 9. – С.145-151.

Olshanska O., dr ekonomii, doc.,
MAZP,
Moroz-Olshanska N., mgr, doktorantka,
Akademii Ignatianum w Krakowie

ZARZĄDZANIE NGO (ORGANIZACJĄ POZARZĄDOWĄ) W POLSCE JAKO PRZYKŁAD DOBRYCH PRAKTYK W REALIZACJI PROJEKTÓW SPOŁECZNYCH

W terminologii ukraińskiej odpowiednikiem angielskiego terminu NGO (non – governmental organizations) jest określenie «organizacje niepaństwowe», choć jest ono nietrafne, ponieważ wyżej wymienione organizacje stanowią część państwa. Nie znajdują się one pod bezpośrednim wpływem rządu, tak więc określenie «organizacje pozarządowe» będzie najodpowiedniejsze. Trzeci sektor to inny termin stosowany dla wyraźnego podkreślenia charakteru funkcjonowania organizacji pozarządowych i odróżnienia ich od organizacji dwóch pozostałych sektorów: pierwszego – administracji publicznej i drugiego – biznesu. Tym, co najbardziej różni trzeci sektor i administrację publiczną jest autonomia i niezależność od władzy publicznej, natomiast od sektora biznesu różni się on działalnością nieukierunkowana na uzyskanie korzyści finansowych. Stąd wzięła się też nazwa – sektor organizacji pozarządowych lub organizacji non-profit. Organizacje pozarządowe to forma organizacyjna, rodzaj organizacji, dzięki którym obywatele mogą samodzielnie (bez względu na organizacje publiczne) łączyć się i współdziałać przy organizacji ważnych dla nich zadań, w celu realizacji rozmaitych potrzeb społecznych, uzupełnienia publicznych propozycji dotyczących usług (przykładowo punkty przedszkolne i pomoc dla osób starszych), a także dla rozwiązywania istotnych dla nich problemów (przykładowo integracji osób niepełnosprawnych). Inna nazwa organizacji tego typu – organizacje obywatelskie – bierze się faktu realizacji organizacjami nie rządowymi aktywności obywatelskiej. Mobilizują one mieszkańców do bycia aktywnymi obywatelami, czyli brania odpowiedzialności za coś w swoim otoczeniu.

Sektor organizacji pozarządowych jest w Polsce dość dobrze rozwinięty i ma soje regulacje prawne, co pomaga wyznaczyć pole

jego działalności. Dla ułatwienia zakładania i prowadzenia działalności organizacji pozarządowych funkcjonują w Polsce specjalnie założone w tym celu przy instytucjach rządowych, a nawet tych należących do trzeciego sektora placówki lub wydziały. Przeprowadzana jest znacząca ilość seminariów i szkoleń z zarządzania organizacjami pozarządowymi dla ułatwienia pracy ich kierowników (często będących też założycielami) organizacji non-profit. Na Ukrainie działalność organizacji pozarządowych nie jest tak popularna wśród obywateli, a osobom pracującym w trzecim sektorze znajdowanie dobrych rozwiązań w sferze zarządzania przysparza trudności. Nawet ukraińska terminologia do dziś nie do końca oddaje idei, czym miałyby się zajmować organizacje pozarządowe. Dlatego w dalszej części pracy będą podane przykłady dobrych polskich praktyk i doświadczeń.

«Zarządzanie jest nauką interdyscyplinarną, czyli nie istnieje samodzielnie, w oderwaniu od innych dziedzin, a wręcz łączy w sobie wiedzę nauk humanistycznych i przyrodniczych» [1]. Zarządzanie organizacją pozarządową jest fundamentem efektywności jej działania i reagowania na nieuniknione zmiany. Z czasem tworzone są nowe, często dopełniające się koncepcje zarządzania, a ich gama możliwych zastosowań rozszerza się. Większość autorów jest zgodna, że czynnikiem najistotniejszym dla zarządzania jest czynnik ludzki. «Ludzie stanowią najważniejszy zasób organizacji, a efektywne zarządzanie nimi to klucz do sukcesu» [2].

Proces zarządzania, który jest wykorzystywany również w działaniach organizacji pozarządowych, zawiera w sobie pięć funkcji:

- planowanie, czyli wyznaczenie celów i sposobów ich realizacji;
- organizacja, czyli ustalenia zadań, jak również osób za nie odpowiedzialnych;
- podział pracy, rozumiany jako podział zadań między osoby o odpowiednich kompetencjach (wiedzy, doświadczeniu, umiejętnościach, kontaktach itd.) oraz jako włączenie w działania nowych członków organizacji, czy też wolontariuszy, którzy nie otrzymują za swoją pracę pensji;

– kierowanie wykonawcami, czyli instruktarz, motywowanie ich i ukierunkowanie na realizację zadań;

– kontrola, rozumiana jako sprawdzian, czy praca przebiega zgodnie z wcześniej ustalonym planem, identyfikacja problemów i zagrożeń, rozwiązywanie kwestii związanych z potencjalnymi sposobami poprawienia sytuacji lub rozwiązania problemu [3].

Wykonanie każdej ze wspomnianych funkcji wymaga od osoby zajmującej się zarządzaniem pełnienia trzech ról: podejmującego decyzje, posiadającego informacje i kierującego ludźmi. Menadżer, lider organizacji, czy też koordynator danego projektu staje się jednocześnie [4]:

1. źródłem i przekaznikiem informacji;

2. łącznikiem między ludźmi wewnątrz organizacji i jej przedstawicielem na zewnątrz;

3. dystrybutorem różnego typu możliwości;

4. niosącym odpowiedzialność kierownikiem.

Innym ważnym czynnikiem w zarządzaniu organizacją pozarządową jest wyznaczenie jej misji. Poprawnie wyznaczona misja jest ogromnym zasobem energii, który powinien wystarczyć na cały czas życia organizacji. Bez poprawnego określenia misji dającego nagromadzenie energii niemożliwe jest skuteczne organizowanie i zarządzanie organizacją.

Podczas wyznaczania misji organizacji pozarządowej należy brać pod uwagę jej główne zadania:

– misja powinna być ukierunkowana na przyszłość i wyznaczać ramy czasowe, w jakich mają być realizowane dane zadania. Prezydent Stanów Zjednoczonych George Kennedy w wygłoszonym w 1961 roku przemówieniu zapowiedział: «do końca dekady Amerykanin postawi swoją stopę na Księżycu». Jak wiadomo, 20 lipca 1969 roku Neil Armstrong zrobił to.

– Powinna ona motywować i mieć nieco marzycielski charakter. Przykładowo, firma Motorola wyznaczyła swoim pracownikom normy jakości, zgodnie z jakimi mogli oni wyprodukować 3,6 wybrakowanych na milion gotowych elementów i wpisali to w misję firmy.

– Musi być wiarygodna i zwięzła. «Absolutnie, na sto procent, w ciągu doby» – to misja poczty lotniczej Federal Express.

– Misja powinna być jednocześnie sformułowana ogólnie i w skonkretyzowany sposób. Jack Welch w 1981 roku, kiedy został dyrektorem generalnym General Electric zapisał w misji korporacji: «będziemy numerem jeden albo dwa na każdym rynku, który obsługujemy» i tak się stało. Jack Welch zajmował kierownicze stanowisko przez 20 lat.

– Misja konkretyzuje zamiysł stworzenia organizacji. Nadaje jej twarz i stanowi strategię na przyszłość, dlatego musi odpowiadać na pytania:

- po co organizacja istnieje?
- czego ona pragnie?
- na jakie potrzeby odpowiada?
- dla kogo organizacja jest stworzona?

Zasady, jakimi warto się kierować przy wyznaczaniu misji:

- lakoniczność,
- elastyczność (zdolność do zmian),
- oryginalność.

Poprawne formułowanie misji daje szansę na odrodzenie organizacji, efektywne wyznaczenie kierunku jej rozwoju, a w rezultacie – stworzenie silnej samoidentyfikacji organizacji poprzez wykreowanie silnej marki i specjalizacji we własnej działalności.

Z drugiej strony, brak prawidłowo wyznaczonej misji powoduje najczęściej, że kierownictwo organizacji pozarządowej zaczyna działalność pod wpływem chwilowej mody, a nie dla wypełniania wyznaczonych zadań. Efekty takiej polityki są niekorzystne dla samej organizacji, która przestaje gromadzić doświadczenia z odpowiednio ukierunkowanej działalności, a przez to traci szansę stworzenia silnej marki. Przy braku rzetelnie wyznaczonej misji zarząd organizacji może mieć problem z poprawnym wyborem i sformułowaniem strategicznego planu rozwoju. Kiedy kierownictwo nie w pełni uświadamia sobie cele, jakie organizacja ma osiągnąć, ciężko określić jakie ma w związku z tym podjąć działania, a na jakie nie kłaść nacisku. Brak misji wpływa również na poczucie ważności, adekwatności i prawidłowości działań w organizacji pozarządowej, zwłaszcza w perspektywie długofalowej współpracy. Z punktu widzenia kierowników misja pełni ważną rolę przy motywowaniu pracowników, ponieważ jej nieokreślenie skutkuje

brakiem adekwatnych argumentów w procesie budowania ideologii organizacji. Brak źródła, w którym byłyby ukazane wartości leżące u podstaw danej organizacji. Pracownikom i wolontariuszom brakuje poczucia stabilności i rozwoju osobistego (nie rozwijają oni własnych kompetencji w odpowiedniej dziedzinie i nie doskonalą się jako specjaliści), co prowadzi do zmniejszenia motywacji do pracy w danej organizacji (dotyczy to zwłaszcza pracy wolontariuszy).

Za realizację misji odpowiadają wszystkie osoby związane z organizacją pozarządową, ale w szczególności sposób jej kierownicy i liderzy. Ludzie stojący na najwyższym szczeblu mają największy wpływ na organizację jej funkcjonowania i na to, czy pracownicy i wolontariusze na co dzień żyją misją organizacji pozarządowej i wiedzą, jak ją realizować w codziennej działalności. Od wiedzy, umiejętności i słuszności wybranych przez liderów wartości zależy, czy uda się zrealizować misję organizacji pozarządowej. Do podstawowych kompetencji lidera powinna należeć wiedza, jakie zadania należą do jego obowiązków, a jakie są w sferze pracowników średniego szczebla zarządzania organizacją, a jakie należą do pracowników i wolontariuszy. Warto zaznaczyć, że wolontariusze mogą pełnić funkcje średniego szczebla zarządzania, a nawet wykonywać zadania kierownictwa organizacji pozarządowej.

Liderzy organizacji pozarządowej powinni przede wszystkim zajmować się ustaleniem odpowiednich kierunków działania organizacji i troszczyć się o to, żeby wypełniała ona swoją misję [6].

Drugim kluczowym elementem wyznaczającym ramy funkcjonowania organizacji pozarządowej i zarządzania nią jest, po ustaleniu misji organizacji, strategiczne planowanie działań. Można powiedzieć, że misja i plany są dla organizacji tym, czym sprawne przyrządy nawigacyjne dla statku w czasie rejsu. Bez nich ciężko ustalić bieżące położenie i optymalny kurs. Organizacja pod wpływem misji i planowania trzyma się wyznaczonego kierunku działań. Misja jest punktem wyjścia dla planowania. Poznanie głównego celu pozwala na określenie sposobów, miejsca i czasu ich realizacji, jak również potrzebnych dla tego zasobów ludzkich i finansowych. Planowanie polega na ustaleniu celów i wyznaczeniu sposobów ich osiągnięcia. Wymaga ono zachowania dystansu do siebie, umiejętności spojrzenia z szerszej perspektywy, gromadzenia informacji, ich interpretacji i analizy, przewidywania skutków, jak

również rzetelności i cierpliwości [3].

Proces planowania warto podzielić na kilka etapów:

- etap analizy i oceny stanu aktualnego;
- etap wyznaczenia celów;
- etap planowania operacyjnego;
- etap nadzoru, oceniania i aktualizacji.

Etap organizacji planowania polega na określeniu kto i w jaki sposób będzie włączony w proces planowania, ustalane są zasady, procedury i zasoby planowania. W trakcie przygotowań tego etapu kierownik organizacji pozarządowej powinien odpowiedzieć sobie na pytania:

- czy w procesie strategicznego planowania będą brać udział wyłącznie liderzy, czy wszyscy członkowie organizacji?
- czy praca będzie wykonywana w jednym zespole, czy w kilku grupach roboczych?

Jest istotne, żeby kierownik organizacji pamiętał, że planowanie strategiczne powinno być procesem zbiorowym, bo zwiększa to szansę na rzetelność planu oraz dobrą jego realizację. Innym istotnym elementem jest unikanie sytuacji, kiedy «wszyscy robią wszystko» [5]. Źródło takiej praktyki stanowi kilka czynników: po pierwsze – brak zabezpieczenia finansowego pozwalającego na zatrudnienie pracowników, po drugie – periodyczność większości zadań, które wykonuje organizacja, a po trzecie – brak poprawnego podziału pracy, obowiązków i zadań między pracownikami organizacji. Często lider organizacji ma cechy energicznej, szybkiej w działaniach osoby, najbardziej zmotywowanej i właśnie dzięki temu angażuje się on w operacyjną działalność organizacji (w konkretne projekty lub ogólną działalność organizacji). W praktyce tacy liderzy nie wykonują zadań należących do ich obowiązków, w szczególności – przemyślanym urzeczywistnieniem misji, opracowaniem najefektywniejszej strategii działania i analizą mocnych stron organizacji, a w rezultacie nie podejmuje skutecznych decyzji [6].

Przy zarządzaniu warto jasno rozdzielić role, zadania i obowiązki tak, żeby każdy konkretnie wiedział, za co odpowiada. Ostatni czynnik jest ważny w trakcie planowania strategicznego. Zawsze warto wiedzieć, kto wyznacza główne cele, odpowiada za opis

zadań, kto koordynuje dyskusję w trakcie planowania, kto konsultuje, a kto kontroluje trzymanie się ustalonych zasad, kryteriów itd. oraz składa wszystkie elementy planu w całość.

Etap analizy i oceny aktualnego stanu ma na celu ustalenie problemów i potrzeb związanych z samą organizacją i jej otoczeniem, a także daje odpowiedź na pytanie: jaka jest bieżąca organizacja i na jakim etapie ona się znajduje. Podczas pracy nad tym etapem kierownik organizacji pozarządowej ma znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- czym dysponuje organizacja?
- co wyróżnia daną organizację na tle innych organizacji działających w środowisku lokalnym?
- z jakimi problemami organizacja musi się zmagać w danym momencie?
- jakie są główne wady organizacji zatrzymujące jej rozwój?
- Jakie jest środowisko, w którym organizacja ma działać?

Na tym etapie istotna jest praca z jednoczesnym ukierunkowaniem na dwie kwestie: analizę środowiska, w którym ma działać organizacja i szczegółową analizę wewnętrznej sytuacji organizacji [5].

Etap ustalania celów ma kluczowe znaczenie dla planowania strategicznego w organizacji pozarządowej. Dla właściwego zrozumienia problemu istotne jest sprecyzowanie, co rozumiemy przez słowo «cel». To pożądaný stan, który zamierza się osiągnąć poprzez zaplanowane działania w pewnym okresie czasu. Ponadto cel:

- określa zmiany (zazwyczaj wykorzystuje się dla tego słowa zwiększenie, zmniejszenie, wzmocnienie, poprawa, odrodzenie, rozwój);
- powinien wynikać z problemów, być odpowiedzią na nie, czyli przyczyniać się do ich rozwiązania lub zmniejszenie ich skutków;
- nie może być zamieniony przez środek do osiągnięcia celu (przykładowo stworzenie..., budowanie, zatrudnienie personelu..., nauka...);
- ma mieć bezpośrednie przełożenie na działanie, a ostatni – na rezultat.

Cele musza spełniać kryteria SMART (specific, measurable, attainable, relevant, time-bound) – konkretność, wymiarność, osiągalność, celowość, ograniczenie w czasie. Konkretność – pierwsze z kryteriów wyznaczających konieczność istnienia konkretnego, specyficznego, nie abstrakcyjnego celu w organizacji. Oznacza to, że cel ma być zrozumiały i jednoznaczny. Żeby cel stał się specyficzny muszą być jasno określone oczekiwania (misja), dlaczego jest on ważny, do kogo się odnosi oraz miejsce i atrybuty z tym związane. Drugim kryterium jest wymiarność, polegająca na istnieniu mierzalnych wskaźników postępu w osiągnięciu celu. Każdy cel musi mieć swój indyktor wymierzający jego realizację i pozwalającym zrozumieć, że cel osiągnięto. Osiągalność to kryterium kładące nacisk na istotność realistyczności celu, przy obecności koniecznych zasobów, czasu, pieniędzy i doświadczenia. Organizacja pozarządowa musi mieć wszelkie niezbędne zasoby (albo sposoby na ich uzyskanie) dla realizacji celów. Czwarte kryterium, celowość, mówi o konieczności wyboru zadań ważnych dla osiągnięcia głównego celu. Celowe zadania są podporządkowane nadrzędnemu celowi – motywowaniu pracowników i zespołu oraz prowadzenia organizacji. Osoby realizujące dane cele powinny rozumieć ich celowość. Ograniczenie w czasie mówi o konieczności wyznaczenia ostatecznej daty zakończenia. Jej obecność pomaga skoordynować wysiłki dla osiągnięcia celu w wyznaczonym okresie lub wcześniej. Cel powinien mieć ostateczny termin wykonania.

Obrane cele będą tworzyć strukturę hierarchiczną, od której wyglądu i jakości będzie zależeć planowanie dalszej działalności organizacji. Cele można podzielić na:

- główny cel długoterminowy, strategiczny – dający ukierunkowanie i końcowy punkt, do którego zmierza organizacja pozarządowa w dłuższej perspektywie, zazwyczaj obejmującej kilka lat,

- cele szczegółowe, krótkoterminowe i operacyjne – ich osiągnięcie przybliży realizację głównego celu.

Etap planowania operacyjnego zawiera planowanie zadań i projektów, które zapewniają realizację poszczególnych celów szczegółowych, a w dalszej perspektywie – celu nadrzędnego. W ramach tego etapu musi być przeprowadzone podsumowanie

wyznaczonych celów i rezultatów poprzedniego etapu.

Opis zadania lub projektu powinien mieć: nazwę; przyczyny realizacji (opis problemu); cele; zakładane rezultaty; działania; grafik działalności; kosztorys i źródła finansowania; osoby odpowiedzialne za realizację; informacje o potencjalnych partnerach; niezbędne zasoby.

Ostatni jest etap nadzoru, oceniania i aktualizacji. Ocenianie to proces zbierania, analizy, interpretacji i przekazywania informacji odnośnie prowadzonej działalności. Ma ono na celu jej ocenienie, poprawę efektywności i podtrzymanie związanego z działalnością procesu podejmowania dalszych decyzji.

Ocenianiu podlegają:

- nakłady (zasoby finansowe, ludzie, oprzyrządowanie techniczne, pomieszczenia, materiały);
- działalność (nauka, starze, zajęcia typu master class);
- produkty (ilość godzin nauczania, wydane publikacje);
- wpływ (rozwój lokalnych grup twórczych, dobrobyt lokalnej społeczności).

Planując ocenianie należy koniecznie wziąć pod uwagę grupę zainteresowaną daną działalnością, czyli osoby, grupy i organizacje mogące być bezpośrednio zainteresowane danym projektem, ponieważ wpływa on na ich życie, pracę i działalność. Mogą to być uczestnicy projektu, organizacje finansujące go, lokalni przedstawiciele i centralna administracja.

Ocenianie jest często mylone z nadzorem. Nadzór to proces systematycznego zbierania i analizy ilościowych i jakościowych danych dotyczących realizowanego projektu. Jego celem jest wykrywanie na bieżąco pomyłek i ich korygowanie. Nadzór ma się odbywać w trakcie całego trwania projektu. Ma charakter wybiórczy i syntetyczny.

Przy zarządzaniu organizacją pozarządową należy uwzględnić każdy z podanych powyżej etapów, choć, jak wcześniej wspomniano, nie we wszystkich bezpośredni udział kierownika organizacji jest korzystna dla jej rozwoju.

Wymienione powyżej zadania będące jednymi z głównych w trakcie zarządzania organizacją pozarządową tylko częściowo odzwierciedlają te postawione przed autorami. W polskiej praktyce

zarządzania organizacjami pozarządowymi stanowiska kierownicze często obejmują osoby bez odpowiedniego wykształcenia, więc doinformowanie odbywa się przy pomocy bezpłatnych treningów, zajęć master class, seminariów itd., organizowanych przez dwa pierwsze, a nawet trzeci sektor, w którym organizacje starają się pomóc sobie nawzajem.

Rozpatrzmy to na przykładzie. Ukraińska współautorka jest założycielem i dyrektorem ukraińskiej organizacji dobroczynnej pod nazwą Międzynarodowa Fundacja «SPES KONFORTAT» («СПЕС КОМФОРТАТ»), będącej partnerem polskiej Fundacji Widowisk Masowych i Show-programów. Jako dyrektor organizacji pozarządowej, będąc doktorem nauk ekonomicznych, samodzielnie i bez wsparcia z zewnątrz zajmuje się kwestiami prawnymi i księgowością organizacji.

Polska współautorka jest założycielką i prezydentem polskiej organizacji pozarządowej Fundacja Widowisk Masowych i Show-programów, mającej kulturowo-artystyczne i oświatowe ukierunkowanie działalności. Na co dzień zajmuje się praktyczną stroną zarządzania organizacją pozarządową. Nawet nie mając wykształcenia z zakresu zarządzania i managementu prezydent Fundacji ma możliwość otrzymać wsparcie ze strony administracyjnych struktur rządowych. Przykładowo, przy władzach gminy pracuje specjalista do spraw prawno-księgowych, świadczący bezpłatne usługi organizacjom pozarządowym działającym na terytorium gminy. Ponadto istnieją liczne opracowane instrukcje i poradniki dla kierowników NGO, w których szczegółowo opisano wszelkie detale (prawne i inne) dotyczące zarządzania organizacją trzeciego sektora, co znacznie ułatwia pracę.

Dla wprowadzenia na Ukrainie podobnych pozytywnych praktyk konieczne jest uproszczenie i adaptacja do potrzeb organizacji pozarządowych wskazówek optymalizujących pracę organizacji typu NGO.

References:

1. Czaińska K., Odkryć zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, – стр. 9
2. Pochtowski A., Miś A., Analiza zasobów ludzkich w organizacjach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, – стр. 7

3. Bittel L. R., Krótki kurs zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
4. Chęłpa S., Kierowanie ludźmi – teoretyczne propozycje i ich praktyczna użyteczność w: Zachowania organizacyjne. Praktyka w perspektywie teoretycznej, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu we Wrocławiu, Poznań-Wrocław, 1998
5. Szmyt-Boguniewicz A., Romanowski W., Zarządzanie w NGO. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych., Gmina Wrocław – Centrum Integracji Społecznej, Wrocław 2013, – ст. 6-9
6. Podręcznik zarządzania NGO., pod.red. Wcisł W., Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw, Warszawa 2015, – ст.11-24

Омельяненко В. А., к.е.н.,
Сумський державний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРІОРИТЕТІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Трансформаційні зміни національної економіки виявили системні проблеми у забезпечення національної безпеки держави, зумовлені накопиченням системних ризиків та загроз, зокрема втратою ряду національних конкурентних переваг. Зміна політичних та економічних орієнтирів, сировинна орієнтація експорту, його критична залежність від глобальної кон'юнктури, низька інноваційна активність, низький рівень життя населення, демографічні проблеми, необхідність формування нової економіки відкритого типу орієнтованої на знання – все це призводить до вразливості національної економіки та появи системних загроз її безпеки. Така складна ситуація вказує на необхідність формування комплексної системи забезпечення безпеки, що неможливо досягти без структурної перебудови економіки та підвищення її конкурентоспроможності на засадах інноваційності.

Аналіз ряду досліджень показав, що необхідні функціональні можливості систем підтримки прийняття рішень обумовленими сучасними тенденціями більш компактної реалізації систем

приводять до системної інтеграції різнорідних проблемно-орієнтованих систем, а також до інтелектуалізації управління ними як нової області досліджень. Аналіз праць іноземних та вітчизняних вчених також показав відсутність єдиних підходів як до визначення основних понять національної безпеки, так і до їх системного управління. Також недостатньо уваги приділяється вивченню власних динамічних властивостей економічних систем з точки зору можливостей та загроз та аналізу можливостей управління ними.

Принципи системного аналізу вимагають дуального підходу, згідно з яким інноваційна система має розглядатися як підсистема в більш об'ємній системі – суспільстві та економіці в цілому, що може бути зроблено в рамках моделі Quadruple Helix [1]. Таким чином, інноваційна система постає в двох вимірах: як підсистема і як надсистема, що включає внутрішні підсистеми [2]. В даному підході реалізується концепція економіки як халона (за Уїлбером) – системи, що характеризується іманентною цілісністю і одночасно партикулярністю (органічним включенням в інші системи в якості підсистеми) [3].

Такий погляд на інноваційну систему дає можливість поєднувати її бачення і як підсистеми суспільства і як системи, що об'єднує економічну науку, політику, сферу управління та сферу господарювання тощо. На нашу думку, ця концепція найбільш повно дозволяється розкрити механізми, що перешкоджають системній стійкості та синергії пріоритетів національної інноваційної системи.

Підхід до розгляду інноваційної системи з позиції нової теорії економічних систем відкриває нові можливості для проведення економічного аналізу такого роду об'єктів. Основна відмінність нової теорії економічних систем від традиційного системного підходу полягає в переході від ендогенного трактування системи як множини взаємозалежних елементів до екзогенного трактування як цілісної частини навколишнього світу, що виділяється з нього спостерігачем за просторовими або функціональними ознаками.

Для успішної роботи та стратегічно сталого, гармонійного і поступального розвитку інноваційної системи має

підтримуватися стан збалансованості системної структури (системного паритету). Іншими словами, для ефективності національної економіки в цілому має функціонувати достатня кількість систем з достатньою «потужністю». Порушення системного паритету несе негативні наслідки і може статися внаслідок дефіциту систем / недовиконання ними своїх функцій (дисфункції) або внаслідок надлишку систем / перевиконання їх функцій (гіпертрофії).

Аналіз пріоритетів в динаміці інноваційної системи доцільно здійснювати на основі формування сценаріїв розвитку системи, яку в дослідженні [4] пропонується розглядати як сукупність підсистем, кожна з яких характеризується групою показників, та аналітично записується у вигляді мультимножини повної групи сценаріїв з формування кінцевого варіанта вибору, яку ми пропонуємо викласти в такій формі:

$$S = \{E_j\} = (f, X^{(s)}, Z, F_j, R, P) \rightarrow opt, f : \{X^{(s)}, Z, R\} \rightarrow \{F\}, \quad (1)$$

де S – множина сценаріїв розвитку системи; E_j – подія обрання j -го сценарію; $X^{(s)}$ – множина функцій стану s -ї підсистеми;

Z – множина можливих інструментів впливу, $Z = \{z_1, z_2, \dots, z_k\}$; F – множина значень функції f , що відповідають групі сценаріїв та пріоритетам, $F = \{F_j\}$, $F_j = \{v_j, I_j, S_j, R_j\}$; R – множина наявних ресурсів $R = \{r_1, r_2, \dots, r_k\}$; P – сукупність пріоритетів; v_j – швидкість синхронного розвитку системи; I_j – індекс реакції системи на інструменти, що відповідають j -му сценарію; S_j – очікуваний рівень безпеки системи при реалізації j -го сценарію.

Отже ефективність інструментів забезпечення безпеки залежить від збалансованості (синхронності) розвитку системи та відповідних процесів, обумовлених впровадженням певного керуючого впливу (нового пріоритету, імпульсу). Оцінку синхронізації процесів забезпечення безпеки системи можна здійснювати на основі співставлення показників розвитку системи та розвитку кожного з процесів, тобто через визначення швидкості синхронного розвитку системи та автономної

швидкості перебігу процесу забезпечення безпеки.

При впровадженні нових пріоритетів доцільно також розглядати алгоритм дерева рішень (decision tree), який відображає структуру задачі оптимізації багатокрокового процесу прийняття рішень [5-7]. Мета процесу побудови дерева рішень – створити модель, за якою можна було б класифікувати випадки і вирішувати, які значення може приймати цільова функція, виходячи з набору змінних на вході. Завдяки цьому дерева рішень широко застосовуються при створенні експертних систем та баз знань. В алгоритмі дерева рішень важливим є оператор прищеплення (vaccinating operator), що варто використовувати для оцінки розвитку технологічної системи за рахунок впровадження нового елементу. Він застосовується до агентів (підсистем) $a_i, a_j, i, j \in [1:|A|], i \neq j$ в тому випадку, якщо міра їх близькості (similarity) $\sigma(a_i, a_j)$ перевищує певну похибку $\varepsilon^{|X|}$, де ε – задана позитивна константа.

При розробці стратегій у високотехнологічних сферах особливе місце займає оцінка потенціалу системи на основі даних про поточні параметри та даних прогнозу щодо комплексної оцінки рішень щодо пріоритетів її розвитку. Серед вимог проектного управління розвитком технологічних систем відзначимо оцінку ефектів проекту на основі зв'язку з системною стратегією та ресурсні обмеження, що в першу чергу включають складність технологічних зв'язків й інноваційну динаміку.

В цьому контексті важливим є формування системи репрезентативних показників інноваційного виміру національної безпеки на основі критерію системної стійкості, визначення реальних та потенційних загроз (ризиків) інноваційній безпеці, визначення оптимальних шляхів усунення виявлених загроз і складання програм їх реалізації, забезпечення контролю за ходом реалізації заходів з подолання або нейтралізації загроз інноваційній безпеці.

Аналіз чинників, які впливають на стійкість інноваційної системи, необхідно розглядати в рамках двох груп:

– фактори, що визначають надійність (самодостатність і потенціал) системи;

– фактори, що впливають на ефективність системи (обсяг нереалізованих можливостей, незадовільне споживання).

Зокрема, загрозу для її формування у сучасних ринкових умовах становлять: нерозвинутість інноваційної інфраструктури, низький рівень фінансування НДДКР, недостатнє інформаційне забезпечення інноваційної діяльності, недосконала податкова політика держави, технологічне відставання, нецільове використання фінансових ресурсів та інші фактори.

В якості прикладного аспекту дослідження вважаємо за доцільне особливий акцент зробити на космічній діяльності, що є невід'ємним елементом нового технологічного укладу, а формування комплексної стратегії космічної діяльності є частиною глибокої структурної модернізації всього політико-економічного механізму країни. Крім того, космічна діяльність приносить синергетичні економічні ефекти, які за своїми позитивними наслідками можуть значно перевищувати пряму економічну вигоду, та є сьогодні необхідною умовою збереження національного суверенітету.

Для розвитку космічної галузі ми можемо запропонувати такі етапи модифікованого алгоритму розробки міжнародної стратегії розвитку на основі кластерного підходу, що дають змогу узгодити пріоритети розвитку:

1. Визначення конкурентоздатних кластерів: зібрати і проаналізувати дані для побудови карти технологічних кластерів інноваційної системи з точки зору їх розміру, динаміки зростання, вкладу в економіку і добробут;

2. Вибір пріоритетних кластерів для розвитку: визначити пріоритетні кластери на підставі чітких критеріїв відбору (наприклад, стабільне зростання, роль в економіці і так далі);

3. Аналіз показників ефективності кластерів: провести порівняльний аналіз показників ефективності кластерів зі схожими іноземними кластерами для визначення потенціалу і ключових сфер зростання («точок зростання»);

4. Визначення ключових бар'єрів конкурентоспроможності

кластерів: розуміння ключових бар'єрів, які перешкоджають розвитку відібраних кластерів, і основних причин існування цих бар'єрів;

5. Визначення ключових сфер розвитку кластерів: визначити 3-5 сфер розвитку кластерів, у які необхідно інвестувати;

6. Визначення пріоритетних кластерів для інтеграції: визначити пріоритетні кластери на підставі критеріїв сфери діяльності;

7. Розробка рекомендацій: розробити конкретний набір дієвих рекомендацій для кожної зі сфер розвитку кластерів з одночасним забезпеченням зацікавленості і підтримки з боку ключових зацікавлених сторін, і перш за все, саме бізнесу;

8. Формулювання довгострокового бачення: сформулювати бачення розвитку галузі і представити його широкій громадськості та інвесторам;

9. Розробка конкретних ініціатив для реалізації і робочих планів на їх основі: представити пріоритетні ініціативи у вигляді набору ключових дій з вказівкою терміну виконання і відповідальними особами;

10. Розробка цільових показників для виміру ефективності прогресу: цільові показники повинні відображувати потенціал галузі, але в той же час бути досить амбітними, щоб мотивувати зацікавлені сторони;

11. Залучення ключових учасників реалізації на ранніх етапах: залучити потенційних лідерів для реалізації і представників ключових зацікавлених сторін на ранніх етапах розробки стратегії, а також для подальшої участі і підтримки;

12. Формування організації для реалізації стратегії, її активація запуск процесу впровадження: створити чітку структуру з числа представників влади, бізнесу і асоціацій для управління впровадженням. Сформувати і активувати робочі групи за ключовими напрямками;

13. Забезпечення інтеграції до міжнародних мереж: розробка та реалізація спільних проектів, створення науково-дослідних і технологічних ланцюжків.

Таким чином, реалії сьогодення України суттєво загострили проблеми вироблення ефективних механізмів забезпечення інноваційного розвитку за умов обмеженості ресурсів. В цьому

контексті необхідно розробити методичні підходи до вирішення комплексного завдання оптимізації взаємопов'язаних пріоритетів розвитку на основі критеріїв системної стійкості в контексті забезпечення національної безпеки та збереження суб'єктності країни в глобальній економіці.

Список використаних джерел:

1. Carayannis, E., & Grigoroudis, E. Quadruple Innovation Helix and Smart Specialization: Knowledge Production and National Competitiveness. Foresight and STI Governance. – 2016. – Vol. 10, 1. – pp. 31-42.

2. Крапувну І. В., Омеляненко В. А., Верныдуб Н. О. International innovation networks as new stage of innovation development // Economic Processes Management. –2015. – #1. – Retrieved from http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_1/2015_1_17.pdf

3. Клейнер Г. Б. Системный ресурс стратегической устойчивости экономики / Г. Б. Клейнер // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Сер.: Экономические науки. – 2015. – № 4 (223). – Режим доступа: <http://elib.spbstu.ru/dl/2/8068.pdf>

4. Кучміюв А. В. Удосконалення методичного підходу до вибору маркетингових інструментів забезпечення екологічної безпеки економічної системи / А. В. Кучміюв // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 3-5 вересня 2013 р. – Суми: 2013. – С. 201-202.

5. Омеляненко В. А. Науково-методичний підхід до аналітичного забезпечення проектів розвитку технологічних систем // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2016. – № 2 (58). – С. 18-25.

6. Омеляненко В. А. Міжнародний трансфер високих технологій та національна безпека: тенденції, виклики, перспективи: монографія / В. А. Омеляненко. – Суми. Триторія, 2017. – 248 с.

7. Omelyanenko V. Analysis of Potential of International Inter-Cluster Cooperation in High-Tech Industries // International Journal

of Econometrics and Financial Management. – 2014. – Vol. 2, No. 4. – pp. 141–147.

Осташова В. О., к.ю.н., доцент,
Сазонова Т. О., к.е.н., доцент,
Полтавська державна аграрна академія

КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасні умови функціонування організацій висувають ряд вимог до їх управління та менеджменту персоналу зокрема. Ці умови характеризуються невизначеністю, комплексністю та динамічністю змін, що супроводжуються кризовими явищами в усіх сферах функціонування як держави в цілому, так і окремої організації. З огляду на зазначене, вважаємо за доцільне менеджерам різних рівнів, і особливо вищого рівня, при управлінні персоналом, вирішуючи складні задачі сьогодення, що неминуче виникають при взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища організації, орієнтуватися на командне управління (рис. 1).

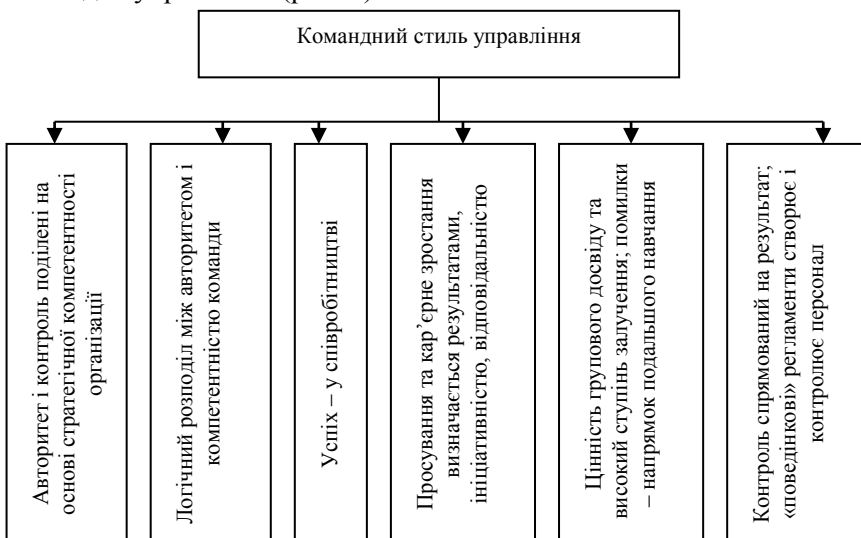


Рис. 1. Основні критерії стилю командного управління

Джерело: складено на основі [1]

За умов командного управління керівництво має спрямовувати власну діяльність на вивчення та володіння знаннями відносно поведінки персоналу, її тенденцій. Також даний стиль управління передбачає відсутність бюрократичних перешкод на шляху до впровадження ініціатив персоналу, з огляду на це більшість працівників має змогу відчувати власну приналежність до результатів діяльності організації. Разом з тим, керівний вплив спрямовується на виховання у підлеглих самостійності та відповідальності за власну діяльність. При командному управлінні використовується широкий спектр методів та інструментів проектного управління – управління, яке застосовують в умовах жорстких обмежень по витратах, строках та якості. Командне управління передбачає специфічне управління персоналом, який об'єднується у окремі команди.

Під командою ми розуміємо сукупність фахівців, спеціалістів, що об'єднані єдиною метою, досягнення якої чітко визначене межами завдань, ресурсів та часу; вони є одностайними, які згуртовані навколо єдиного лідера – менеджера проекту; взаємодіють на основі узгоджених очікувань відповідної поведінки один від одного на засадах взаємодовіри та внутрігрупової згуртованості та групової відповідальності.

Переходячи до управління персоналом на засадах командного управління менеджери зазвичай переслідують наступні цілі:

- підвищення ефективності, конкурентоспроможності діяльності;
- удосконалення механізму розподілу функцій, завдань;
- підвищення результативності реалізації усіх функцій менеджменту (планування, організації, координації, мотивації і особливо – контролю);
- формування поля альтернативних рішень і, тим самим, оптимізації процесу обґрунтування та прийняття управлінських рішень;
- створення власної бази даних (командне управління сприяє збору, обробці, акумулюванню, архівуванню значної кількості різнопланової інформації);

- прискорення інноваційного розвитку;
- формування нового мотиваційного механізму та спрямованого впливу на зростання задоволеності працею у персоналу. Зокрема, це досягається шляхом задоволення мотивів приналежності, поваги та визнання, самовираження. Одним із основних засобів досягнення цих цілей є гуманізація праці, основні принципи якого широко застосовується при управлінні командою;

- сприяння зростанню рівня залученості, участі у прибутках та відповідальності за індивідуальну та колективну професійну поведінку персоналу;

- покращення соціально-психологічного мікроклімату в колективі та зниження конфліктної напруги;

- підвищення якості виконуваних функцій персоналом зокрема та показників якості менеджменту в цілому.

Виходячи з вище наведеного, можемо стверджувати, що для ефективного командотворення керівник має забезпечити:

- 1) ефективне цілестановлення;
- 2) чіткість у розподілі командних ролей, обов'язків та відповідальності;

- 3) чіткий зв'язок між індивідуальним та командним результатом;

- 4) вироблення індивідуального командного стилю взаємодії;

- 5) раціональний розподіл внутрішнього потенціалу кожного працівника – члена команди, в діяльності команди;

- 6) активний пошук нестандартних рішень;

- 7) можливість не тільки формального, але й неформального спілкування членів команди;

- 8) врахування індивідуальних особливостей та особливостей міжгрупової взаємодії при постановці завдань, мотивації та контролі;

- 9) виявлення структури команди та врахування її при управлінні командою в цілому та конфліктами зокрема.

Комплексно складові елементи впливу на формування ефективної команди можемо представити наступним чином рис. 2. Спільна ціль є необхідною передумовою ефективності командної діяльності.

Для того, щоб ціль, яка ставиться перед командою перетворилася на спільну командну ціль, необхідно, щоб вона співпадала з індивідуальними усвідомленими та неусвідомленими цілями керівника та членів команди. Це досягається, зокрема, завдяки застосування методів та засобів психології управління. Крім того, сформульована перед командою ціль має відповідати SMART-критеріям [2, с. 382; 3]:

- 1) Specific – конкретність, точність, визначеність, важливість;
- 2) Measurable – вимірність;
- 3) Achievable – досяжність, орієнтованість на дії;
- 4) Relevant – реалістичність, раціональність, практичність, орієнтованість на результат, значимість, забезпечені ресурсами;
- 5) Timed/Timed-bound – визначеність в часовому діапазоні.

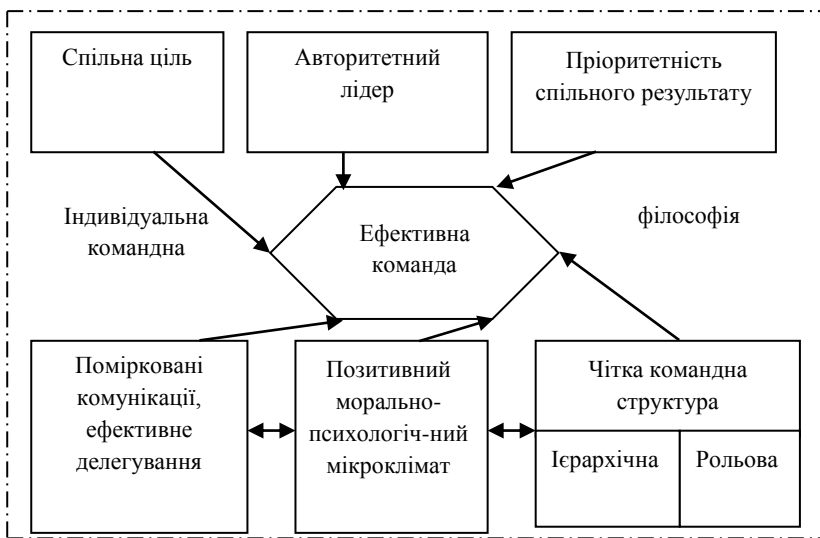


Рис. 2. Комплекс елементів, що формують ефективну команду

Джерело: власна розробка.

Щодо авторитетності лідера, то якщо керівник викликає повагу, співробітники готові без додаткової мотивації виконати його доручення, ставляться уважно до навіть незначних побажань керівництва, намагаються діяти відповідно до його очікувань. Авторитет здобувається протягом життя (трудового

життя). Причому його можна здобути, посилити (послабити) або втратити. Тобто, для того, щоб на повну використати цей чинник формування ефективної команди, лідер повинен постійно розвивати власні лідерські компетентності. Зокрема, доцільно наголосити на наступних: вміння самоорганізовуватися – володіння техніками і методиками тайм-менеджменту та самоменеджменту; моральна та психологічна стійкість, стресостійкість; логічність та послідовність (у судженнях, діях); комунікаційна та конфліктна грамотність; чесність; нестандартність, креативність; впевненість.

Ефективна команда завжди націлена і зорієнтована на отримання визначеного спільного результату, адже саме він є показником ефективності команди в цілому і окремих її членів зокрема. Задля забезпечення дієвості даного чинника одних психологічних методів управління замало. Потрібно розробити чітку та зрозумілу систему мотивації членів команди, яка разом з тим матиме індивідуалізовані відтінки. Так, на наш погляд, при формуванні системи мотивації команди доцільно передбачити наступні напрямки та види мотивації тимчасово створеної команди:

1) мотивація матеріальною винагородою (заробітна плата, премії, бонуси). Причому що розмір заробітної плати (якщо він змінюється), що розмір та умови отримання премій, бонусів мають бути заздалегідь відомими, чітко ув'язані із індивідуальними (командними) результатами;

2) мотивація підвищенням статусу – сутність та умови мають бути відомими членам команди та досяжними;

3) мотивація професійним зростанням, отриманням досвіду (проектного, командного, тощо);

4) мотивація відповідальністю за результат (керівник команди має не тільки контролювати індивідуальні результати членів команди, але й підтримувати у них впевненість щодо значення конкретного їхньої діяльності, результатів, здобутків в межах спільного завдання);

5) мотивація почуттям особистого внеску та залучення – одне з основних завдань керівника – перманентно відзначати внесок кожного члена команди у загальний успіх команди, проекту, організації;

б) мотивація гарантованістю зайнятості – також досить актуальний в сучасних умовах нестабільного функціонування багатьох організацій. Доцільно обережно використовувати – може призвести до сильної демотивації.

Усвідомлення членами команди значимості пріоритетності спільного результату також можна досягти за допомогою team building, що передбачає реалізацію управлінських функцій керівником команди на перманентній основі відносно формування та менеджменту команди. Передбачається широке використання різних форм особистого спілкування (наради, бесіди, дискусії, презентації тощо) з метою формування передумов для ефективної спільної діяльності. Team building охоплює не лише офіційний пласт діяльності команди, але й неформальний, і є також важливим. Вірно і вчасно організовані неформальні зустрічі завжди будуть фінансово виправдані та сприятимуть задоволенню головної цілі – ефективного командотворення.

Одним з основних принципів створення ефективної команди є забезпечення єдності реалізованих завдань командою та вирішення загальних завдань організації. Успішність цього процесу залежить від того, наскільки члени команди сприймають спільний результат як власний здобуток. Відповідно, роль керівника у визначенні цінності, поставленого перед командою завдання, його пріоритетності не лише для неї, але й для підрозділу, організації цілому, є провідною. З цією метою керівник має застосовувати практики ефективного лідерства, зокрема й ті, що спрямовані на формування пріоритетності спільного результату (рис. 3), а також ефективно делегування власних повноважень.

Він дає можливість підвищити результативність діяльності персоналу та організації; нормалізувати морально-психологічний мікроклімат; підвищити рівень мотивації, лояльності, відповідальності, згуртованості, задоволеності працею і рівня ініціативності та довіри персоналу. Все зазначене сприяє не тільки формуванню трудового потенціалу організації, але й повнішому його використанню, що є запорукою ефективного функціонування сучасної організації.



Список використаних джерел:

1. Сартан Г. Командный стиль управления [Електронний ресурс] / Г. Сартан. – Режим доступу : http://www.cfin.ru/management/people/team_style.shtml
2. Тернова И. А. Применение SMART-критериев постановки целей в стратегическом планировании организации : [текст] / И. А. Тернова // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2011. – № 970. – С. 381-385.
3. Корчанов С. В. Концепция SMART-целей – исключительно полезный повседневный инструмент в менеджерской практике [Електронний ресурс] / С. В. Корчанов. – Режим доступу : <http://www.mraking.ru>
4. Бальдони Д. Золотая книга лидера: 101 способ и техники управления в любой ситуации [Електронний ресурс] / Д. Бальдони. – М. : ООО «Издательство «Эксмо», 2015. – 224 с. – Режим доступу : <https://books.google.com.ua>

Попадинець Н. М., к.е.н.,
*ДУ «Інститут регіональних досліджень
Імені М. І. Долишнього НАН України»*

РИНОК СПОЖИВЧИХ ТОВАРІВ КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС ТА УКРАЇНИ: ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Упродовж десятиліть ринок споживчих товарів країн-членів ЄС функціонує у межах нормативно-законодавчих обмежень, державного і громадського контролю. Це забезпечує надзвичайно широкий вибір товарів і послуг, високий рівень їх якості, ефективний захист прав споживачів.

В умовах інтенсифікації інтеграційних процесів України в ЄС розвиток внутрішнього ринку споживчих товарів визначається станом і динамікою зовнішньоекономічної кон'юнктури.

Так, динаміка зовнішньої торгівлі показує значне перевищення обсягів імпорту над обсягами експорту споживчих товарів, що традиційно для української зовнішньої торгівлі. Це також є однією зі стратегічних проблем розвитку економіки та показником низького рівня державного регулювання внутрішнього ринку споживчих товарів. У 2016 р. загальна вартість українського товарного експорту склала 34,4 млрд євро, що на 29,3% менше, порівняно з попереднім роком. Імпорт товарів в Україну також суттєво скоротився (на 31,1%) та склав 33,8 млрд євро. Своєю чергою, частка імпорту споживчих товарів, проданих через торгову мережу, зросла з 29,5% у 2006 р. до 41,9% у 2016 р. [1].

Як свідчать статистичні дані, обсяг імпортованих з ЄС споживчих товарів у тих сферах, що підпадають під дію гармонізованого законодавства ЄС, перевищує обсяг споживчих товарів, експортованих з України до країн-членів ЄС. Загалом технологічний рівень споживчих товарів країн-членів ЄС задовольняє потреби українського ринку та відповідає вимогам, встановленим в українських технічних регламентах і національних стандартах.

Основними причинами переважання імпорту над експортом

стали низький рівень державного регулювання внутрішнього ринку споживчих товарів і недостатня конкурентоспроможність українських товарів, нездатність українських виробників задовольняти споживчий попит, недотримання міжнародних стандартів з якості та безпечності.

Однією з основних форм державного регулювання ринку споживчих товарів є регулювання цін. Вивчення досвіду країн-членів ЄС показує, що їхніми органами державної влади вироблено чіткі принципи, методи та нормативи щодо встановлення цін. Крім прийняття стратегічних рішень, державні органи беруть на себе функцію встановлення цін на конкретні види товарів і послуг, які мають стратегічне значення для національної економіки.

Поряд з прямим встановленням і регулюванням цін державні органи здійснюють і поточний контроль цінової ситуації на ринку споживчих товарів. Загалом у ЄС сфера контрольованого державою ціноутворення становить 10-30% загального обсягу продукції, що випускається. Причому мова йде не тільки про ціни на сировину, матеріали, енергоносії, а й товари першої необхідності, що реалізуються на споживчому ринку [2, с. 67].

Так, зокрема впродовж майже 1947-1986 рр. у Франції існував жорсткий режим державного регулювання цін. В окремі роки держава блокувала зростання практично всіх цін. Із 70-х рр. XX ст. проводилася поступова лібералізація цін спочатку на промислову продукцію, а потім і на товари народного споживання. Проте зниження цін здійснювалося досить обережно; насамперед у найбільш конкурентоспроможних галузях, потім у галузях, де через специфіку виробництва відсутні різкі стрибки цін і, нарешті, у галузях, що мають стабільний ринок, завдяки системі соціального забезпечення. На сьогодні у Франції з-під державного контролю виведено понад 80% цін [3].

В Іспанії держава також активно здійснює регулювання цін. Однак і тут йде постійне скорочення списку товарів і послуг, ціни на які підпадають під державне регулювання. На сьогодні питома вага безпосередньо встановлюваних державою цін у загальній структурі споживчих цін становить близько 10% [3].

У країнах-членах ЄС наявне скорочення державного

ціноутворення. Це пояснюється тим, що фахівці цих країн дійшли беззаперечного висновку, що широкомасштабний контроль за цінами робить ринок менш гнучким, стримує зростання виробництва, пригнічує конкуренцію й обмежує міжгалузевий перелив капіталів. Масштабне державне втручання у ціноутворення вважається припустимим тільки в умовах гострих криз та інфляційних сплесків. Але обмежене державне регулювання цін наявне практично в усіх країнах-членах ЄС.

Так, у Швеції та Фінляндії зберігається монополія на виногорілчані вироби, торгівлю ліками. Країни стимулюють імпорт вітамінізованих продуктів – овочів, фруктів, цитрусових [2, с. 68]. Торговельні підприємства, що організують продаж за соціально низькими цінами, отримують від держави пільгові довгострокові кредити.

Не менш значущим напрямом у сфері державного регулювання ринку споживчих товарів є селективна кредитна політика. Вона спрямована на поживлення і стимулювання споживчого попиту населення, підтримку торговельних підприємств, що реалізують товари за соціально низькими цінами. Таким чином, кредитну підтримку отримують як споживачі, так і продавці споживчих товарів. Кредитна підтримка споживачів наявна у випадку придбання дорогих, але необхідних у побуті товарів тривалого користування.

Комерційні банки в обмеженому обсязі займаються кредитуванням громадян, які мають низькі доходи. Тому держава встановлює знижені ставки кредитів населенню для придбання дорогих споживчих товарів [4, с. 52].

Державне регулювання ринку споживчих товарів у країнах-членах ЄС спрямоване на стимулювання попиту. Коли кредитних пільг недостатньо, можуть застосовуватися навіть заходи прямого субсидування споживачів у ланцюгах збільшення попиту.

У процесі державного регулювання ринку споживчих товарів у країнах-членах ЄС широко застосовуються податкові методи. Таким чином регулюються обсяги споживання населенням різних товарів (за допомогою встановлення диференційованих ставок податків з продажів, акцизів); обсяги надходження різних

товарів на споживчий ринок шляхом імпорту (зміна ставок митних тарифів і мит).

Податкові механізми регулювання відрізняються значною гнучкістю і різноманітністю. Податки з продажів, акцизи, імпорتنі мита постійно коригуються залежно від поточної кон'юнктури на ринку споживчих товарів. Як правило, у більшості європейських країн товари першої необхідності оподатковуються найменше, а предмети розкоші, алкогольні та тютюнові вироби несуть на собі основне податкове навантаження. Таким чином, значущість і необхідність конкретного товару для населення враховується повною мірою [4].

Поряд з державними органами в країнах-членах ЄС великий вплив на споживачів ринку мають різні громадські організації. Причому їх вплив постійно зростає. Зокрема, за останні роки було створено великі національні організації споживачів, наприклад, Британська асоціація споживачів, яка об'єднує сотні тисяч громадян. Громадські організації у сфері захисту прав споживачів є також в Австрії, Фінляндії, Угорщині.

Для взаємодії з настільки представницькими громадськими організаціями уряди країн-членів ЄС створили спеціальні державні структури. Наприклад, у Франції – Національний інститут споживачів.

Під впливом громадських організацій у ЄС вдосконалюється законодавство про торгівлю і послуги, права й обов'язки підприємців, що розробляють жорсткі стандарти безпеки, екологічності, якості товарів і послуг. Союзи споживачів проводять незалежну експертизу товарів і послуг, просвітницьку роботу серед населення, взаємодіють із законодавцями, фірмами-виробниками, проводять опитування громадської думки та споживчих переваг, видають довідкову та спеціалізовану літературу, надають громадянам необхідну юридичну допомогу.

Базою для такої діяльності слугують експертні та дослідні інститути, лабораторії, навчальні центри, які створені й функціонують коштом спілок споживачів.

Важливу роль у регулюванні ринку споживчих товарів відіграють професійні організації підприємців. У більшості

країнах-членах ЄС діють різні організації підприємців – союзи виробників, імпортерів, експортерів, оптових і роздрібних торговців, ремісників тощо. Вони активно захищають права підприємців, які до них належать, відстоюють їх корпоративні інтереси. Єдине, що забороняє їх законодавство корпоративним об'єднанням підприємців, – це обмежувати конкуренцію, укладати договори про розділ ринків, узгодження цін і тарифів.

На перший план тут виходить боротьба з нецінною конкуренцією. Отримавши монопольну владу, продавець може в певних межах підвищувати ціну продукту без ризику скорочення його продажу.

З інших питань підприємницькі об'єднання найтісніше контактують з державними структурами, а також законодавцями. У багатьох країнах підприємницькі об'єднання взяли на себе функції контролю за якістю товарів і послуг і дотриманням технічних умов виробництва, професійної етики, правил добросовісної конкуренції; здійснюють видачу ліцензій на різні види діяльності.

Під технічним регулюванням мається на увазі система правового регулювання відносин у сфері встановлення, застосування та виконання обов'язкових вимог до продукції або пов'язаних з цим процесів, систем і послуг [5].

Нормативна база кожної з країн-членів ЄС включає всі європейські стандарти (нині їх близько 18 тис.), ухвалені європейськими організаціями зі стандартизації CEN і CENELEC. Кожна країна приймає їх як національні. Незначну кількість становлять суто національні стандарти (від 2% до 30% від загальної кількості), які відображають специфіку економіки окремої країни [3]. Стандарти є добровільними для застосування та розробляються CEN і CENELEC за спеціальним мандатом Єврокомісії.

В Україні політика технічного регулювання впродовж 2000-2016 рр. також змінювалася. Створилася законодавча база та інфраструктура на основі децентралізованого підходу. В Україні на постійній основі забезпечується гармонізація національних стандартів з європейськими, передусім тих, добровільне застосування яких є доказом відповідності продукції вимогам технічних регламентів ЄС [6, с. 53]. Тобто

сьогодні фонд національних стандартів становить 15 133 національних стандартів, з яких 11 300 гармонізовано з європейськими.

У більшості країн-членів ЄС функції стандартизації, сертифікації, метрології, ринкового нагляду, акредитації, захисту прав споживачів розмежовано (табл. 1).

Досвід країн-членів ЄС показує, що держава може і має регулювати пропорції попиту та пропозиції на національному та регіональних ринках споживчих товарів, контролюючи ціни, рівень доходів громадян, обсяг надходжень товарів, дотримання свободи конкуренції, якість і безпеку товарів шляхом податкових і кредитних важелів, варіюючи при цьому обсяги державних закупівель товарів і послуг.

Таблиця 1

**Інститути стандартизації, сертифікації, метрології,
ринкового нагляду, акредитації, захисту прав споживачів у
деяких країнах-членах ЄС**

Країни	Інститути
Австрія	Міністерство економіки, Інститут стандартів, органи сертифікації недержавної форми власності, державне бюро з метрології.
Німеччина	Інститут стандартів, Німецький фізико-технологічний інститут, Німецька акредитаційна рада, Федеральне міністерство продовольства та сільського господарства.
Франція	Міністерство економіки, Асоціація стандартизації, Національна метрологічна лабораторія, Генеральний директорат боротьби з контрабандною та контрафактною продукцією, мережа громадських організацій і третейських судів з захисту прав споживачів.
Чехія	Міністерство промисловості і торгівлі, економічна палата, Інститут стандартів, державне управління зі стандартизації і метрології.
Латвія	Міністерство економіки, Асоціація стандартизації, Центр захисту прав споживачів.
Польща	Міністерство економіки, центр стандартизації, регіональні інспекції при антимонопольному комітеті.
Угорщина	Міністерство національної економіки, Інститут стандартів, мережа громадських організацій з захисту прав споживачів.
Україна	Міністерство економічного розвитку і торгівлі, ДП «Укрметрестандарт», Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості.

Джерело: Складено авторами

Громадські організації споживачів активно впливають на ринок споживчих товарів, ініціюючи досконалість

законодавства, яке регулює його розвиток, контролюючи якість товарів і послуг, борючись за права споживачів, ведучи роз'яснювальну та просвітницьку роботу серед населення.

Результати європейської практики державного регулювання ринку споживчих товарів переконують у практичній придатності цього досвіду до вітчизняних умов. Найважливішою умовою має бути не сліпе копіювання заходів країн-членів ЄС щодо державного регулювання ринку споживчих товарів, а прийняття їх основних принципів: обов'язку держави дбати про населення, активності та самоорганізації громадян, гнучкості та деідеологізованості всіх форм і видів регулювання [2, с. 70].

Першим основним напрямом розвитку ринку споживчих товарів має бути формування державного регулювання. Адже саме на державному рівні відбувається проведення гнучкої та ефективної інвестиційної, кредитної та податкової політик у галузях, що виробляють споживчі товари. Другим напрямом розвитку ринку споживчих товарів є застосування європейського законодавства у сфері технічного регулювання, що створить вітчизняну систему ринкового нагляду щодо контролю за якістю та безпечністю продукції поданої на ринок. Зокрема, варто прийняти закон України «Про внутрішню торгівлю», який створить основу формування вітчизняного торговельного права та буде сприяти ефективному регулюванню ринку споживчих товарів. Не менш значущим третім напрямом регулювання розвитку ринку споживчих товарів є залучення різних громадських організацій і професійних підприємств, які є незалежними контролюючими органами за якістю товарів і послуг на ринку та які мають боротися за права споживачів.

Отже, держава має стимулювати ділову активність у цій сфері та сприяти насиченню внутрішнього споживчого ринку вітчизняними конкурентоспроможними товарами. Це необхідно для того, щоб не тільки забезпечити економічну безпеку країни, а й зменшити безробіття, сприяти зростанню доходів як споживачів, так і виробників, розвитку інвестицій в економіку України.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Коваленко Є. О. Особливості державного регулювання споживчого ринку в країнах Європи / Є.О. Коваленко // Держава та регіони. Серія : Державне управління : наук.-вироб. журн. – Запоріжжя: Класич. приват. ун-т., 2013. – №(41). – С. 67-71.

3. EU Commission GREEN PAPER on retail financial services: better products, more choice, and greater opportunities for consumers and businesses. Retrieved from http://ec.europa.eu/finance/consultations/2015/retail-financial-services/index_en.htm

4. Данилова В. А. Зарубежный опыт регулирования отраслей потребительского рынка / В. А. Данилова // Сервис в России и за рубежом. – Москва : Российский государственный университет туризма и сервиса. – 2009. – С. 50-56.

5. Поглиблення відносин між ЄС та Україною Що, чому і як? / За ред. М. Емерсона і В. Мовчан. – Центр європейських політичних досліджень, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, Київ. – 2016 р. – 267 с.

6. Katran M.V. System of Technical Regulation as a Factor of Internal Market Development. – «Young Scientist» № 9 (36), 2016 – P. 50-54.

Пріхно І. М., к.е.н., доцент,
Черкаський державний технологічний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РЕФОРМУВАННЯ ФОНДІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

Необхідність реформування соціальної сфери в Україні зумовлена потребою створення сприятливих умов для нормальної життєдіяльності тих громадян, які потребують соціального захисту, та тих громадян, які прагнуть реалізовувати свої соціальні потреби в освітній, духовній, культурній сферах тощо.

Зауважимо, що значну роль у функціонуванні соціальної сфери нині відіграють соціальні фонди, зокрема, Пенсійний фонд України, Фонд соціального страхування України (об'єднав Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України і Фонд соціального

страхування з тимчасової втрати працездатності) [1], Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття.

Проблеми фондів соціальної сфери досліджували такі вчені-економісти: П. Боровик, Т. Мокієнко, О. Сосновська, О. Рожко, М. Шаварина, А. Якімова та інші.

Але, незважаючи на значні напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених, рівень соціального захисту і соціального забезпечення залишається вкрай низьким. Таким чином, враховуючи неефективність функціонування соціальної сфери в Україні, доцільним є реформування в т.ч. і фондів, які забезпечують соціальну сферу відповідними ресурсами.

Проаналізуємо рівень фінансового забезпечення соціального захисту населення, який дозволить виявити загальний обсяг фінансування та оцінити роль кожного інституту фінансування соціального захисту (табл. 1).

Таблиця 1

Загальний обсяг видатків на соціальну сферу України у 2013-2015 рр.

		2013	2014	2015
Державний бюджет України	млн. грн.	137578,5	124682,8	151976,7
	%	22,8	21,1	22,3
Місцеві бюджети України	млн. грн.	195826,3	202011,5	241225,3
	%	32,5	34,1	35,4
Пенсійний фонд України	млн. грн.	250350,0	243477,9	265667,8
	%	41,6	41,1	39,0
Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття	млн. грн.	7948,1	6883,7	7840,5
	%	1,3	1,2	1,2
Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності	млн. грн.	10625,7	9180,9	6930,4
	%	1,8	1,6	1,0
Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України	млн. грн.	7266,9	5921,9	7092,0
	%	1,2	1,0	1,0
Всього видатків на соціальну сферу	млн. грн.	602328,6	592158,7	680732,7
	%	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі офіційних сайтів фондів.

Примітка: Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України і Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності згідно законодавства з 2015 року об'єднані у Фонд соціального страхування України, але нині продовжується процедура злиття цих фондів [1]

Таким чином, узагальнивши обсяги видатків на фінансування соціальної сфери в Україні за рахунок бюджетних і позабюджетних установ, можна констатувати, що бюджетне фінансування соціальної сфери є основним джерелом фінансування – близько 55%. Так, видатки Державного бюджету України на соціальну сферу становили близько 22-23% загального обсягу фінансування соціальної сфери у 2013-2015 рр. відповідно. Видатки місцевих бюджетів є дещо більшими і становили 32,5% у 2013 р. і 35,4% у 2015 р., тобто зросли на 2,9 відсоткових пункти.

Кошти Пенсійного фонду України, які витрачаються на фінансування соціальної сфери, є також вагомим джерелом фінансових ресурсів. Їх частка у загальному обсязі фінансування становила 41,6% у 2013 р. і 39,0% у 2015 р.

Зауважимо, що фонди соціального страхування займають незначні позиції щодо фінансування соціальної сфери. Так, видатки Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття становили 1,3% загального обсягу фінансування у 2013 р. (7948,1 млн. грн.), а у 2015 р. питома вага зазначеного показника зменшилася на 0,1 відсотковий пункт і становила 1,2% (7840,5 млн. грн.).

Питома вага витрат на соціальну сферу Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності зменшилася з 1,8% у 2013 р. (10625,7 млн. грн.) до 1,0% (6930,4 млн. грн.).

Щодо Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України, то частка витрат цього Фонду зменшилася з 1,2% у 2013 р. до 1,0% у 2015 р., тобто на 0,2 відсоткових пункти.

Отже, можна констатувати, що кошти Державного та місцевих бюджетів і кошти Пенсійного фонду України відіграють вагому роль у забезпеченні соціального захисту населення України. У той же час видатки фондів соціального страхування є мізерними, що дає підстави говорити про недоцільність існування позабюджетних фондів як окремих структур.

Виконавши власне дослідження діяльності державних соціальних фондів України та опрацювавши наукові праці вітчизняних вчених з проблематики функціонування соціальних

фондів [2; 3, с. 43; 4], виявлено низку проблем, які потребують негайного вирішення, зокрема:

- соціальні стандарти і гарантії є занадто заниженими і не відповідають рівню цінової політики держави;
- практично всі соціальні виплати є мізерними і не можуть забезпечити мінімальні потреби громадянина;
- у законодавстві України відсутні єдині принципи та критерії, які б визначали необхідність надання певної соціальної пільги;
- соціальні фонди користуються бюджетними дотаціями, тобто є фінансово залежними від державного бюджету і не в змозі самостійно функціонувати;
- збільшення розмірів внесків до державних соціальних фондів не збільшує надходження фондів;
- механізм отримання соціальних допомог є ускладненим.

Наведені висновки переконливо доводять недоцільність існування чотирьох фондів соціального страхування. Отже, пропонуємо здійснити реформування фондової системи соціального забезпечення в Україні шляхом приєднання трьох фондів соціального страхування (Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України, Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття) до Пенсійного фонду України з подальшим його перейменуванням у Соціальний фонд України (рис. 1).

Зауважимо, що при Соціальному фонду України доцільно створити два департаменти – Департамент пенсійного забезпечення і Департамент надання соціальних послуг. Доцільність створення єдиної соціальної установи, яка буде надавати всі види соціальних послуг, можна обґрунтувати таким чином:

- зменшаться адміністративні витрати за рахунок ліквідації керівних посад трьох фондів, а також зменшення витрат на утримання будівель і споруд;
- зменшиться кількість працівників у соціальній сфері, що

дасть змогу зекономити кошти та використати їх на соціальні виплати або покращення якості соціальних послуг;



Рис. 1. Напрями реорганізації фондів соціальної сфери в Україні

Джерело: власна розробка автора

– підвищиться ефективність управління фінансовими ресурсами, так як не буде мати місце розпорошення грошових коштів соціального спрямування.

Вважаємо, що таке об'єднання сприятиме упорядкуванню соціальних послуг населення за такими категоріями:

- 1) непрацездатне населення (Пенсійний фонд України);
- 2) зайняте населення (Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України);
- 3) безробітне (Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття) [5, с. 256].

Зауважимо, що певні кроки до реформування соціальної

сфери у напрямку об'єднання вже зроблено.

По-перше введено в дію єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування України» від 08.08.2010 р. № 2464-VI) [6].

Ефективність введення в дію єдиного соціального внеску можна охарактеризувати такими критеріями:

– зменшення навантаження на роботодавця, оскільки не потрібно сплачувати внески в чотири соціальні фонди (оформляти платіжні доручення, готувати звіти, здавати їх тощо), а лише в один – Пенсійний фонд України;

– зниження рівня тіньової економіки у зв'язку зі зниженням навантаження на роботодавця;

– створення єдиної бази платників соціального внеску;

– зменшення адміністративних витрат [7, с. 41; 8, с. 205].

По-друге, прийнято рішення про створення Фонду соціального страхування України [9], який має об'єднати два соціальні фонди – Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності та Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань в один.

Обґрунтуємо основи функціонування Соціального фонду України.

Соціальний фонд України повинен виконувати такі функції:

- 1) збір страхових внесків;
- 2) взяття на облік страхувальників;
- 3) облік надходжень страхових внесків;
- 4) контроль за повнотою та своєчасністю сплати внесків.

Суб'єктами Соціального фонду України будуть роботодавці й застраховані особи. Об'єктами управління – фінансові ресурси, соціально-економічні відносини та соціальні служби.

Окремої уваги заслуговує забезпечення діяльності Соціального фонду України: організаційне, інформаційне, фінансове, кадрове й нормативно-правове.

Зупинимося детальніше на кожному із видів забезпечення.

Організаційне забезпечення передбачає наявність

структурних підрозділів, які забезпечуватимуть виконання завдань і функцій Соціального фонду України. Горизонтальна структура представлена наявністю Департаменту пенсійного забезпечення та Департаменту надання соціальних послуг. Вертикальна структура представлена структурними підрозділами згідно територіального розподілу України (обласні, районні, міські й сільські об'єднані).

Інформаційне забезпечення передбачає, що діяльність Фонду повинна бути висвітлена у засобах масової інформації (публікацій в офіційних газетах і журналах в друкованому й електронному вигляді, електронна сторінка в мережі Internet, телебачення). Таким чином, будь-який громадянин матиме змогу при бажанні ознайомитися з нормативно-правовою базою і правилами роботи Фонду, з його структурою, основними напрямками роботи, проаналізувати звітність (щомісячну і річну).

Фінансове забезпечення передбачає джерела фінансування Фонду. Ними мають бути:

- власні кошти (отримані за рахунок внесків громадян, а також від вкладення тимчасово вільних коштів у фінансові активи);
- кошти державного та місцевих бюджетів (у мінімальній кількості і лише для реалізації спільних завдань);
- кошти підприємств, установ, організацій, які працюватимуть з Фондом на засадах державно-приватного партнерства;
- спонсорські кошти.

Кадрове забезпечення передбачає формування керівництва Фондом, наявність кваліфікованих фахівців і виконавців, а також наявність обслуговуючого персоналу.

Нормативно-правове забезпечення передбачає розробку і прийняття Соціального кодексу України, який буде базовим нормативно-правовим актом, на основі якого будуть врегульовуватися соціальні відносини в державі. Така необхідність викликана наявністю значної нормативно-правової бази з питань функціонування соціальної сфери, яка потребує систематизації й впорядкування. Зауважимо, що ідея прийняття

Соціального кодексу України вже раніше обговорювалася народними депутатами, навіть був розроблений проект Соціального кодексу України [10], проте Кодекс так і не був прийнятий.

Отже, вважаємо, що запропоновані напрями реформування фондів соціальної сфери забезпечать ефективне наповнення соціальної сфери фінансовими ресурсами та сприятимуть оптимізації їх розподілу й використання з метою покращення добробуту тих верст населення й тих сфер життя, які потребують соціальної підтримки.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування загальнообов'язкового державного соціального страхування та легалізації фонду оплати праці : Закон України від 28.12.2014 р. № 77-VIII – [Електронний ресурс] / Верховна Рада України / Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/77-19>.

2. Якімова А. М. Проблеми та шляхи вдосконалення діяльності фондів соціального страхування в Україні / А. М. Якімова, В. А. Горб // Ефективна економіка. – 2011. – № 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=724>.

3. Рожко О. Шляхи реформування позабюджетних цільових фондів соціального призначення в Україні / О. Рожко // Економіка. – 2013. – № 144. – С. 41-44.

4. Боровик П. Проблеми виконання бюджетів вітчизняних соціально-пенсійних фондів / П. Боровик, І. Козлова, С. Кондратюк // Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД : Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 лютого 2013. – Переяслав-Хмельницький. – 2013. – С. 30-31.

5. Шаварина М. П. Проблеми та шляхи вдосконалення соціального страхування з тимчасової втрати працездатності / М. П. Шаварина // Наукові записки. Серія «Економіка». – Випуск 23. – С. 252-256.

6. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 08.07.2010

р. № 2464-VI [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.

7. Сосновська О. О. Механізм формування системи збору та обліку єдиного соціального внеску : переваги та недоліки / О. О. Сосновська, Ю. Ю. Баглай // Вісник Студентського наукового товариства Донецького національного університету. – Вип. 4. Том 2. – 2012. – С. 38-42.

8. Мокієнко Т. В. Особливості нарахування та утримання єдиного соціального внеску / Т. В. Мокієнко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки». – 2011. – Вип. 3, Т. 2. – С. 204-207.

9. В Україні створений новий Фонд соціального страхування – [Електронний ресурс] / Федерація роботодавців України / Режим доступу : <http://fru.org.ua/ua/events/fru-events/v-ukraini-stvorenyi-novyi-fond-sotsialnoho-strakhuvannia>.

10. Соціальний кодекс України : Кодекс України : проект [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.

Сенишин О. С., д.е.н., доцент,
Сенишин М. С., магістр кафедри економіки України,
Львівський національний університет імені Івана Франка

ДЕРЖАВНІ ЦІЛЬОВІ ПРОГРАМИ ОХОРОНИ ПРИРОДНОГО ДОВКІЛЛЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Державні цільові програми охорони природного довкілля є інструментом реалізації національної екологічної політики за допомогою здійснення конкретних програмних напрямів, заходів, завдань, цільових проектів з різними механізмами реалізації.

Потенціал міжнародних, національних і загальнодержавних екологічних програм тим більший, чим досконаліше в них визначено механізм управління на результат.

З метою проведення ефективної державної політики щодо охорони навколишнього природного середовища, раціонального

використання і відтворення природних ресурсів в Україні в період 2010-2016 рр. діяли (діють) наступні державні цільові програми охорони природного довкілля:

1. Загальнодержавна цільова програма «Питна вода України» на 2011-2020 рр., затверджена законом України від 20.10.2011 р. №3933-VI [1].

2. Державна цільова екологічна програма проведення моніторингу навколишнього природного середовища, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.12.2007 р. №1376 [2].

3. Загальнодержавна програма розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року, затверджена Законом України від 21.04.2011 р. № 268-VI [3].

4. Державна цільова програма «Ліси України» на 2010-2015 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 16.09.2009р. № 977 [4].

5. Загальнодержавна цільова екологічна програма поводження з радіоактивними відходами, затверджена Законом України від 17.09.2008 р. №516-VI [5].

6. Державна цільова екологічна програма розвитку Криму («Екологічно безпечний Крим») на 2011-2015 рр., затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 25.05.2011 р. № 539 [6].

7. Загальнодержавна цільова програма розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну р. Дніпра на період до 2021 р., затверджена Законом України від 24.05.2012 р. №4836-VI [7].

8. Загальнодержавна програма формування національної екологічної мережі України на 2000-2015 рр., затверджена Законом України від 21.09.2000 р. № 1989-III [8].

Розподіл кількості державних цільових програм охорони природного довкілля по роках наведений в табл. 1. В період 2010-2016 рр. найбільша кількість діючих програм охорони природного довкілля становила у 2010 р. (18 програм), найменша – у 2015 та 2016 рр. (6 програм). У зв'язку із настанням політичної та економічної кризи в Україні, протягом 2013-2016 рр. кількість програм охорони природного довкілля зменшується, оскільки в даний період для подолання

економічної кризи пріоритетніші стають програми соціального, економічного, оборонного спрямування.

Таблиця 1

Кількість державних цільових програм охорони природного довкілля за 2010-2016 рр.

Роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Кількість програм	18	15	11	9	7	6	6

На тлі економічної кризи в Україні фінансування державних цільових програм стримується значним обмеженням розміру видатків країни та змінюю пріоритетів економічного розвитку. Унаслідок цього на реалізацію державних цільових екологічних програм, в тому числі державних цільових програм охорони природного довкілля, у кращому випадку із бюджету виділяють лише половину запланованих коштів (рис. 1).



Рис. 1. Планові та фактичні показники (із усіх джерел фінансування) державних цільових програм за 2016 р. [9]

До того ж ситуація ускладнюється, коли фінансові ресурси виділяються в кінці бюджетного року. Це призводить до неможливості ефективного виконання завдань та заходів програм, та перенесення строків їх реалізації. Виконання планових обсягів фінансування у 2016 р. для державних цільових екологічних програм складає 36,4%. З 6-ти екологічних програм у 2016 р. профінансовано 5. Частка фактичного фінансування у 2016 р. державних цільових екологічних програм від загального фінансування складає 12,9%.

Використання коштів державного бюджету у 2016 р. для виконання програмних завдань та заходів за спрямованістю виглядає наступним чином (рис. 2).

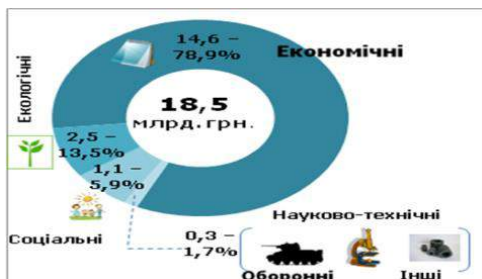


Рис. 2. Розподіл фактичного фінансування програмних завдань та заходів за спрямованістю у 2016 р. за рахунок коштів державного бюджету [9]

Фактичне фінансування завдань та заходів державних цільових екологічних програм у 2016 р. становить 2,5 млрд. грн., що становить 13,5% від загального фінансування усіх державних цільових програм, які виконувались у 2016 р. Даний показник фінансування державних цільових екологічних програм не достатній для забезпечення невід’ємних умов сталого економічного та соціального розвитку України: охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання природних ресурсів, екологічної безпеки життєдіяльності людини [10].

Допомогти частково вирішити проблему ефективного виконання завдань та заходів державних цільових програм охорони природного довкілля міг би програмно-цільовий метод управління видатковою частиною державного бюджету, яким передбачена можливість залучення альтернативних джерел фінансування. Проте на сьогоднішній день чіткого механізму активізації інвесторів поки що немає.

Механізм фінансування державних цільових програм являє собою сукупність форм і методів використання фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей держави за рахунок бюджетних та позабюджетних коштів. До того ж механізм фінансування державних цільових програм має забезпечувати ефективність розподілу та використання обмежених ресурсів, посилювати відповідальність виконавців і гарантувати прозорість процедури виділення й спрямування бюджетних та

позабюджетних коштів на їх реалізацію.

В реальному житті можуть мати місце різні сценарії фінансування державних цільових екологічних програм, які призводять до протилежних результатів. Так, за песимістичного сценарію, коли в державі спостерігається дефіцит бюджету та високий рівень інфляції, на впровадження програм, як правило, виділяється не більше третини потрібної суми фінансових ресурсів. Це призводить до перенесення термінів її реалізації, відсутності чіткого механізму контролю і зрештою до закономірного невиконання програми [11].

Хоча при фінансуванні на рівні 35-80% від потреби (реалістичний сценарій) можна виконати основні поставлені в програмі завдання та покращити стан довкілля, однак швидше за все економічний та соціальний ефект буде досягатись лише у випадку наявності у виконавців не менше 80% запланованих фінансових ресурсів (оптимістичний сценарій).

Частковим доведенням такого судження є результати аналізу даних щодо здійснюваних та діючих державних цільових екологічних програмах в Україні в період з 2008 р. станом на 01.01.2016 р. (табл. 2).

Таблиця 2

Рівень фактичного фінансування та ступінь виконання програмних завдань та заходів Державних екологічних цільових програм в Україні станом на 01.01.2016 р.

№ з/п	Назва державної цільової екологічної програми	Обсяги планового фінансування, млн. грн.	% фактичного фінансування	% виконання програмних заходів та завдань
1	2	3	4	5
1	Загальнодержавна цільова програма «Питна вода України» на 2011-2020 рр.	3683,5	48,3	72,7
2	Загальнодержавна програма розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року (2011-2030 рр.)	35254,78	40,9	67,1
3	Державна цільова екологічна програма проведення моніторингу навколишнього природного середовища (2008-2012 рр.)	152,3	15,8	24,6

Продовж. табл. 2

1	2	3	4	5
4	Загальнодержавна цільова екологічна програма поводження з радіоактивними відходами (2008-2017 рр.)	4007,5	28,1	33,9
5	Державна цільова програма «Ліси України» на 2010-2015 рр.	21959,9	149	82
6	Державна цільова екологічна програма розвитку Криму («Екологічно безпечний Крим») на 2011-2015 рр.	677,531	104	73,3
7	Державна цільова програма утилізації компонентів рідкого ракетного палива на 2010-2014 рр.	115,9	71,3	65,7
8	Загальнодержавна цільова програма розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну р. Дніпра на період до 2021 року (2013-2021 рр.)	11509,42	61,4	58,5

Джерело: складено автором за даними виконання ДЕЦП

При незначному рівні фінансування (до 35% – 2 програми) здійснення державної цільової програми взагалі є не виправданим.

Так, при 15,8% фінансування Державної цільової екологічної програми проведення моніторингу навколишнього природного середовища ступінь виконання запланованих заходів та завдань становив менше 25%.

Гіпотетично впровадження такого роду програм може спричинити бажання у виконавців до нецільового використання отриманих з бюджету коштів, тобто сприяти формуванню корупційної складової. При даному песимістичному сценарію реалізації програм спостерігається відсутність єдиної системи нормативно-правових актів та контролю, які регулюють всі етапи реалізації програм.

Переважну частину державних цільових екологічних програм в Україні за згаданий період (4 програми) було профінансовано

на понад 35%, що гарантувало виконання більше половини програмних заходів та завдань (58,5% і вище). Однак, тут виконуються тільки чітко окреслені завдання та заходи, які носять системний характер. До того ж управління видатками бюджету при таких частках фінансування цільових програм можна здійснювати лише за допомогою нормативного методу. При даному реалістичному сценарію реалізації програм спостерігається обмежене державне фінансування, відсутність деяких правових норм з проблемних питань, які стосуються реалізації програм. Контроль присутній при фінансуванні та затвердженні програми, відсутній на заключному етапі та визначенні ефективності реалізації програм.

Запровадження програмно-цільового методу планування швидше за все буде доцільним при реалізації програм, які фінансуються практично повністю або перефінансовуються (не менше 80% – 2 програми), де є можливості шляхом оптимізації фінансових потоків досягти повного їх виконання. На жаль, у вітчизняній практиці на жодну із 8-ми представлених вище державних цільових екологічних програм не було виділено із бюджету більше 75% коштів від потреби [12].

Таким чином при частці фінансування державних цільових екологічних програм, яка перевищує 80%, при застосуванні програмно-цільового методу фінансового менеджменту можна завершити виконання поставлених завдань.

При цьому на відміну від інших видів державних цільових програм якісне виконання заходів та завдань екологічних призведе як до одержання економічного ефекту, так і до відновлення природного навколишнього середовища та покращення стану здоров'я громадян. Тому фінансування державних екологічних цільових програм буде ефективним тоді, коли при затвердженні програми визначатимуться не тільки кількісні показники виконання програми, а й якісний ефект для держави, інвесторів, населення та в цілому країни.

Список використаних джерел:

1. Загальнодержавна цільова програма «Питна вода України» на 2011-2020 рр., затверджена Законом України № 3933-VI станом на 20 жовтня 2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2455-15>.

2. Державна цільова екологічна програма проведення моніторингу навколишнього природного середовища, затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 1376 станом на 05 грудня 2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1376-2007-%D0%BF>.

3. Загальнодержавна програма розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року, затверджена Законом України № 268-VI станом на 21 квітня 2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3268-17>.

4. Державна цільова програма «Ліси України» на 2010-2015 рр., затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 977 станом на 16 вересня 2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/977-2009-%D0%BF>.

5. Загальнодержавна цільова екологічна програма поводження з радіоактивними відходами, затверджена Законом України № 516-VI станом на 17 вересня 2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/516-17>.

6. Державна цільова екологічна програма розвитку Криму («Екологічно безпечний Крим») на 2011-2015 рр., затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 539 станом на 25 травня 2011 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/539-2011-%D0%BF>.

7. Загальнодержавна цільова програма розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну р. Дніпра на період до 2021 року, затверджена Законом України № 4836-VI станом на 24 травня 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4836-17>.

8. Загальнодержавна програма формування національної екологічної мережі України на 2000-2015 рр., затверджена Законом України № 1989-III станом на 21 вересня 2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1989-14>.

9. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики до 2020 року : Закон України № 2818-VI станом на 21 грудня 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2818-17>.

10. Про концепцію Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України № 228-IV станом на 21 лютого 2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show>.

11. Файчук О. Ефективне фінансування державних цільових екологічних програм / О. Файчук, В. Войцехівська // Економіст. – № 7. – 2015. – С. 31-33.

12. Калачова Г. Великі обіцянки: чому держпрограми в Україні мають низький ККД. [Електронний ресурс] / Г. Калачова. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2016/06/17/596251/>.

Хурдей В. Д., к.е.н., доцент,
Полтавська державна аграрна академія

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Освіта і розвиток Європейського Союзу відображає всі основні історичні етапи у становленні процесу глобалізації. Добровільне об'єднання і усвідомлена відмова від частини національних суверенітетів країн-членів Європейського Союзу дають підставу зробити твердження про об'єктивний розвиток глобалізації. Це також доказово свідчить про більшу ефективність глобальних категорій і утворень, ніж локальних і національних.

Цей історичний факт спростовує поглиблення міжнародної інтеграції, адже поява категорій і інститутів нового характеру супроводжується зникненням аналогічних категорій національного рівня. У зв'язку з цим зрозуміло: існування і розвиток принципово нового процесу – це процес глобалізації.

Глобалізація підприємництва – це формування нових умов підприємницької діяльності в зв'язку зі зміною просторових меж ринків, тимчасових обмежень комерційної діяльності, гомогенізацією споживчого попиту і стандартизацією пропозиції товарів і послуг.

Нині ринок глобальний, лише окремі підприємства працюють самостійно. Досягнення засобів комунікацій дозволяють миттєво зв'язуватися практично з будь-якою точкою світу. Товари та послуги виробляються і виводяться на ринки по всьому світу. Більшість підприємств просувають свою продукцію на світовому ринку, стикаються з міжнародною конкуренцією, укладають договори з іноземними партнерами і постачальниками, мають інтернаціональний штат працівників.

Успішне функціонування будь-якого підприємства в умовах глобалізації бізнес-підприємництва багато в чому зумовлюється його здатністю розуміти і оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ігнорування нових обставин, що виникають внаслідок розвитку процесу глобалізації, може призвести до значних негативних наслідків.

Для запобігання подібних наслідків в умовах глобалізації виникає гостра необхідність в маркетингових дослідженнях даного процесу, аналізі впливу факторів його розвитку на зміну як макро-, так і мікроекономічних процесів, конкурентного середовища; розробці методів оцінки диференційованої інтеграції підприємства в процес глобалізації та маркетингових заходів підприємства в умовах розвитку цього процесу. Це, в кінцевому підсумку, дозволить розробити концепцію формування стратегії маркетингу підприємства в умовах глобалізації підприємництва і, як результат, дасть можливість отримати значущі конкурентні переваги для підприємства.

В сучасних умовах інтеграції та глобалізації зростає значення міжнародного маркетингу. Дані проблеми є актуальними і практично значущими в даний час, як у всьому світі, так і в Україні зокрема. Будь-яке підприємство повинне розглядати світ як потенційний ринок збуту, щоб успішно конкурувати з ринками інших країн.

Міжнародний маркетинг – це система планування, реалізації, контролю та аналізу заходів із впливу на багатонаціональне ринкове середовище і пристосування до її умов підприємства, яке здійснює свою діяльність більш ніж в одній країні. Іншими словами, це маркетинг товарів і послуг за межами країни, в якій розташоване підприємство. Саме поняття «маркетинг» являє собою діяльність, що спрямована на створення попиту та

досягнення цілей підприємств через максимальне задоволення потреб споживачів.

Крім того, для підприємців актуальним і важливим є розробка методик і практичних рекомендацій щодо реорганізації існуючих форм і методів міжнародного співробітництва, адаптації структури, системи управління, культури та інших атрибутів сучасного підприємства до процесу глобалізації. При цьому підприємцям також необхідно уважно відстежувати всі зміни, що відбуваються на макро- і мікроекономічному рівнях внаслідок глобалізації, базуючись на знанні історії розвитку цього процесу і розумінні його тенденцій. Все це дозволить підприємству успішно функціонувати і розвиватися, мати конкурентні переваги в умовах надзвичайно жорсткого конкурентного середовища.

Процес глобалізації бізнес-підприємництва можна розглядати як сукупність послідовних дій, спрямованих на здійснення глобалізації маркетингової діяльності.

Для того, щоб опинитися втягнутим в глобальний ринок, підприємство повинне:

1. оцінити можливості зростання;
2. розробити маркетингову стратегію;
3. відстежувати і оцінювати події світового життя.

Тобто, підприємства вже не можуть дозволити собі приділяти увагу тільки своєму «домашньому» (національному чи локальному) ринку, наскільки б емним він не був. Багато галузей промисловості є глобальними галузями, і підприємства, що працюють на міжнародному ринку (в глобальному масштабі) домагаються зниження витрат і підвищення популярності. У той же час глобальний маркетинг пов'язаний з великими ризиками через нестійкість курсів валют, нестабільності урядів, торговельних бар'єрів, протекціоністських заходів і інших чинників. З урахуванням потенційних вигод і ризиків, багато підприємств мають потребу в систематичному підході до прийняття рішень з міжнародного маркетингу.

На сучасному етапі в глобальному масштабі існують різні протилежні думки щодо сучасного значення і перспектив міжнародного маркетингу. Деякі вчені вважають, що маркетинг вичерпав свої можливості і для нього немає місця в бізнесі, інші

наголошують на тому, що маркетинг навпаки набирає сили як в плані свого статусу, так і впливу на процес прийняття стратегічних рішень, тому можна сказати, що його значення на сучасному етапі є вагомим.

Аналізуючи активні сучасні процеси, що відбуваються на світовому ринку можна визначити перспективи розвитку міжнародного маркетингу, до яких можна віднести наступні:

1. Спостерігається координація та інтеграція різних видів діяльності в масштабі всього світового господарства.

2. Все більшого значення набуває сфера послуг, яка швидко зростає і пронизує практично всі етапи зовнішньоекономічних угод.

3. Множинність товарних форм призводить і до множинності цін.

4. Відбувається посилення захисної функції міжнародного маркетингу, яка полягає не у виступає не максимізації і розширенні продажів наукомісткої продукції, а, навпаки, у стримуванні її передачі конкурентам.

5. Стратегічні рішення по каналах збуту набувають певної нову специфіку. Мова йде не тільки про поширену стратегії «втягування ринком», а й про такі стратегії, як «система створення цінності», «клієнти своїх клієнтів».

Фахівці виділяють вісім елементів планування в міжнародному маркетингу.

1. Підприємство повинне проаналізувати наявні можливості міжнародного ринку. Для цього менеджерам необхідно зрозуміти середовище глобального ринку, особливо міжнародну торговельну систему. Треба зуміти оцінити економічні, політико-правові та культурні характеристики кожного закордонного ринку. Підприємство повинне вирішити, чи буде воно виходити на міжнародний ринок і розглянути потенційні ризики і переваги цього кроку. Також, підприємство повинне прийняти рішення, на які ринки виходити. Таке рішення передбачає визначення обсягу міжнародних продажів, допускаючи наявність високого виробничого потенціалу, визначення кількості країн, в яких буде здійснюватися цей продаж, при ймовірному коефіцієнті окупності капіталовкладень і рівні ризику. Детальніше зупинимося на

рішення про те, на які ринки вийти.

2. Перш ніж вийти на зарубіжний ринок, підприємство повинне спробувати визначити цілі і стратегії свого міжнародного маркетингу. Воно повинне вирішити, який обсяг зарубіжних продажів йому необхідний. Більшість підприємств, виходячи на інші ринки, починають з малого. Деякі планують малі обсяги і на майбутнє, розглядаючи міжнародні продажі як незначну частину свого бізнесу; у інших підприємств більш великі плани. Вони розглядають міжнародний бізнес як рівний своєму «домашньому» бізнесу або навіть більш важливий.

3. Підприємство повинне прийняти рішення, в скількох країнах воно збирається діяти. Взагалі, більше сенсу працювати в меншій кількості країн, глибоко проникаючи в кожну з них. Підприємство повинне прийняти рішення, на які саме типи країн виходити. Привабливість тієї чи іншої країни залежить від конкретного продукту, географічних чинників, середньорічного доходу і чисельності населення, політичного клімату та інших факторів. Продавець може віддавати перевагу певним групам країн чи регіонів світу.

4. Склавши для себе перелік можливих міжнародних ринків, підприємство повинне проаналізувати і оцінити кожен з них за кількома критеріями, включаючи розмір ринку, зростання ринку, вартість ведення бізнесу, конкурентні переваги і рівень ризику. Метою є визначення потенціалу кожного ринку за допомогою індикаторів:

1. Демографічні характеристики (чисельність населення, темп приросту населення, ступінь урбанізації, щільність населення, вікова структура і склад населення);

2. Географічні характеристики (фізичний розмір країни, топографічні характеристики, кліматичні умови);

3. Економічні чинники (ВНП на душу населення, розподіл доходу, темп зростання ВНП, співвідношення інвестицій і ВНП).

4. Всі рішення при розробці товару слід розглядати у взаємозв'язку з цими показниками. Вирішальним фактором є прийняття чи неприйняття товару на ринках намічених країн, а також прибутковість інвестицій. Потім фахівець з маркетингу повинен вирішити, які ринки забезпечують найбільшу

довгострокову віддачу з інвестицій.

5. Підприємство повинне прийняти рішення, як виходити на ринок (за допомогою експорту, спільно підприємницької діяльності або прямого інвестування). Багато підприємств починають свою діяльність як прості експортери, поступово переходячи до спільної підприємницької діяльності та, нарешті, приступаючи до прямих інвестицій на зарубіжних ринках. Однак все більше підприємств використовують спільні підприємства для першого виходу на ринок нової країни.

6. Підприємство повинна розподілити необхідні ресурси для початкового закріплення і подальшого заняття стабільної позиції на ринку.

7. Підприємство повинне розробити свій стратегічний маркетинговий план, обдумавши рівень адаптації та стандартів всіх елементів маркетингової структури: товару, просування, ціни і каналів поширення.

8. Підприємство повинне організувати свою функціональну команду для успішного втілення стратегії в життя. Для проведення міжнародних операцій підприємство може створити різні організаційні структури. Більшість підприємств починають з експортного відділу і поступово переходять до міжнародного відділу. Деякі підприємства з часом стають глобальними організаціями, світовий маркетинг яких планується і управляється вищими посадовими особами підприємства. Глобальні організації розглядають весь світ як єдиний безмежний ринок.

Підприємство, яке прагне оптимізувати свої маркетингові стратегії і форми міжнародного співробітництва, а також розробити реальні маркетингові заходи з метою отримання конкурентних переваг в умовах глобалізації, повинне уважно поставитися до цього факту. Ігнорування впливу і проявів процесу глобалізації на мікрорівні при виборі та здійсненні маркетингових стратегій може мати надзвичайно негативні наслідки для будь-якого підприємства, незалежно від ступеня його інтеграції в процес глобалізації. Однак, ступінь інтеграції, його диференціювання необхідно ретельно враховувати при виробленні конкретних маркетингових заходів для реалізації маркетингової стратегії підприємства в умовах глобалізації.

Це зумовлює виділення контрактних та інвестиційних форм стратегій виходу на зовнішній ринок:

1. Експорт – вивіз за кордон товарів, які продані іноземним покупцям з метою їх безпосереднього споживання, продажу або для перероблення.

2. Непрямий експорт – продаж товарів на зовнішньому ринку за допомогою незалежних маркетингових посередників.

3. Прямий експорт – продаж товарів на зовнішньому ринку самостійно.

4. Спільне підприємництво – об'єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн з метою організації спільної комерційної справи.

5. Ліцензування – форма спільного підприємництва, яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знака в обмін на гонорар або ліцензійний платіж.

6. Підрядне виробництво – форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції.

7. Управління за контрактом – форма спільного підприємництва, за якої національний експортер передає зарубіжному партнеру «ноу-хау» в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал.

8. Спільне володіння – форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно.

9. Пряме інвестування – розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії.

Кожна із розглянутих вище стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей товару. Водночас доцільно зіставити стратегії за такими критеріями:

– контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції

попиту та пропонування);

- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);

- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);

- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);

- причетність до міжнародного маркетингу (необхідність та ступінь використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності підприємства).

Застосування підприємством стандартизованого або індивідуального комплексу маркетингу, а в деяких випадках їх комбінації, залежить від положення підприємства щодо його диференційованої інтеграції в розвиток процесу глобалізації. Причому, з посиленням подібної інтеграції збільшується ступінь використання стандартизованого комплексу. Це справедливо для кожного елемента комплексу маркетингу: «глобальний продукт», «глобальна торгова марка», «глобальне ціноутворення» тощо.

Отже, глобальна маркетингова стратегія – це єдина стратегія, яка застосовується підприємством на всіх ринках, без внесення будь-яких змін або адаптацій в зв'язку з відмінністю різних ринків між собою.

Будь-який споживач товарів і послуг, будучи суб'єктом маркетингової мережі, безумовно, свідомо чи усвідомлено схильний до впливу розвитку процесу глобалізації. Поняття стандартизації та гомогенізації, в принципі, досить близькі за своїм змістом. Однак, стандартизація в більшості випадків є цілеспрямованим, планованим і підконтрольним процесом, здійснюваним виробником. Гомогенізація ж явище об'єктивне, яка не є планованим і підконтрольним з боку споживача.

Під гомогенізацією попиту можна розуміти вирівнювання і зникнення відмінностей щодо попиту між диференційованими групами споживачів товарів і послуг.

Інша, не менш важлива особливість впливу розвитку процесу глобалізації на споживача – істотне зниження «влади споживача» або «сили попиту». Виробник, в результаті своїх цілеспрямованих дій, причому не тільки в області маркетингу, підлаштовує споживчий попит під власні критерії стандартизації, змушуючи споживача адаптуватися до встановлюються виробником правил.

Таким чином, міжнародний маркетинг являє собою самостійну галузь діяльності підприємства при виході її на зовнішні ринки, яка є необхідною умовою, щоб кожний суб'єкт господарювання міг успішно конкурувати і задовольняти власні цілі на світовому ринку. З розвитком глобалізації, завдання маркетингу в істотній мірі змінилися, а його використання в умовах конкурентних і нестабільних ринків дозволяє фірмам значно підвищувати економічну ефективність своєї діяльності.

Менеджери постійно повинні оцінювати свої міжнародні маркетингові програми. За всіма планами повинні стежити і, коли необхідно, застосовувати методи контролю для отримання бажаного виробничого результат.

Список використаних джерел:

1. Залізнюк В. П. Прогнозування ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства / В. П. Залізнюк // Економіка і організація управління. – № 3(19)–4(20). – 2014. – С. 97-101.

2. Кіндрацька Г. І. Класифікація конкурентних стратегій (за Ф. Котлером). / Г. І. Кіндрацька// Навчальний підручник, 2010 р. / Бібліотека українських підручників. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://pidruchniki.ws/12210605/menedzhment/klasifikatsiya_konkurentnih_strategiy_kotlerom

3. Маркетингово-логістичні процеси в економіці: теорія та практика: Монографія / за редакцією Мальчик М. В. – Рівне : НУВГП, 2015. – 192 с.

4. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / За ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – 621 с.

5. Пічугіна Т. С. Визначення терміну «маркетингова стратегія» / Т. С. Пічугіна // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/

vestnik/Актуальні проблеми управління/2013/24

6. Суть маркетингу та маркетингової стратегії. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://imanbooks.com/book_444_page_5

Швед В. В., к.е.н., доцент,
Омельченко О. В.,
Вінницький інститут Університету «Україна»

ТЕХНОЛОГІЇ КОВОРКІНГУ В ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРІ

Сучасний етап розвитку суспільства призвів до створення нових форм господарювання та управління, що засновані на досягненнях прогресу і передових інструментах діяльності людини. Швидкісні зміни звичних економічних умов існування підприємств викликали появу відповідних моделей, серед безлічі яких виділяється вікіномістична модель. Вікіноміка, по суті, є сучасною моделлю розвитку економічних відносин, що заснована на швидкості поширення і загальній доступності інформації [5].

Одним із ключових елементів вікіноміки є коворкінг, який у загальному розумінні є методикою організації праці людей з різною зайнятістю на загальному просторі [4].

Коворкінг є моделлю роботи, в якій учасники, залишаючись незалежними і вільними, використовують загальний простір для своєї діяльності.

Також коворкінг можна уявити в вигляді «мурашника», в якому не існує інституалізованих відносин субординації і підпорядкованості, а кожен учасник вільний в умовах приєднання і відмови від участі. Важливо відзначити, що учасники «мурашника» можуть бути об'єднані спільною основоположною метою ситуативного співробітництва, а можуть й зберігати повну індивідуальність і незалежність.

Інституалізована історія появи коворкінгу дуже молода. В той же час, деякі складові даної моделі були характерні і для цехового виробництва Середньовіччя, переселенського освоєння Дикого Заходу, мануфактурного виробництва, колгоспів і радгоспів, а також деяких інших форм і методів організації

праці та взаємодії між людьми [4].

Абсолютного академічного визначення терміну «коворкінг» сьогодні не існує. Першим надав визначення цьому поняттю гейм-дизайнер Бернард Ковен, який трактував «коворкінг», як спільну працю рівних людей. Він спробував розглядати цю модель саме з теоретичної сторони. Більш широко це поняття розглянув Бред Ньюберг, який зміг сформулювати не тільки визначення коворкінгу, але й окреслити мету та задачі даної моделі.

Передумовою появи коворкінгу можна вважати джентрифікацію – реконструкцію та оновлення будівель у раніше не фешенебельних міських кварталах, або згідно з програмою запланованого міського відновлення, або в результаті свідомих рішень, прийнятих професіоналами і управлінцями. В результаті джентрифікації відбувалося підвищення середнього рівня доходів населення відповідного району за рахунок заміни жителів з низькими доходами на більш заможних [1].

Саме джентрифікація призвела до підвищення вартості нерухомості, що викликало недоцільність індивідуальної оренди, а в подальшому до розвитку фрілансерства. Саме розвиток руху фрілансерів дав потужний поштовх у розвитку спільних платформ для об'єднання інтересів та обміну досвідом між учасниками, які мають спільні цілі.

Одними з перших спільних платформ (платформ фрілансерства) були хакерспейси, тобто місця де збирались люди зі спільними інтересами, а існували такі платформи за рахунок членських внесків. Якщо порівнювати хакерспейс з коворкінгом, то можна знайти як спільні, так і відмінні риси. Основною відмінністю є те, що при побудові коворкінг-платформ найчастіше ми маємо справу із приватним бізнесом, як організатором цієї платформи. Має місце і певна участь державного сектору, але на відміну від більш розвинених європейських країн, цей сектор в Україні занадто малий.

Як і будь-яка інша модель, коворкінг має ряд переваг і недоліків. До основних переваг коворкінгу можна віднести [5]:

1. Економію на вартості одного робочого місця в порівнянні з витратами на організацію повноцінного офісу.

2. Можливість постійного професійного зростання шляхом системного знаходження в співтоваристві професіоналів найрізноманітніших галузей. Також багато коворкінг-майданчиків проводять додаткові тренінги і навчання для своїх клієнтів.

3. Взаємодопомога та співпраця. Використовуючи це правило, безкорисливу допомогу і досвід інших учасників коворкінгу, дуже просто зібрати команду однодумців для реалізації якогось проекту або навіть отримати професійну пораду.

4. Атмосфера і мікроклімат. Перебуваючи в робочій атмосфері, набагато простіше налаштуватися на продуктивний лад, аніж коли знаходишся вдома. Також важливу роль відіграє комфортний мікроклімат і знаходження в колі високомотивованих людей.

Оплата за користування благами, які надаються власниками коворкінг платформи в більшості випадків здійснюється у залежності від часу якій використовується учасником. Саме цю особливість можна віднести до найголовнішої переваги коворкінгу.

Якщо керуватись класичними теоріями менеджменту, то можна стверджувати, що продуктивність праці залежить від мотивації, а найкращим мотиватором, як відомо є матеріальне заохочення. При використанні моделі коворкінгу – чим більше часу витрачається на певний обсяг роботи тим більше будуть витрати на неї. Ця особливість коворкінгу ламає стереотипи як відрядної так і погодинної форми оплати праці. Впровадження даної моделі зможе підвищити ефективність використання часу для працівників різних сфер та професій.

Якщо розглядати коворкінг-платформу не лише, як офіс, що обслуговує певних осіб з приводу надання послуг оренди, інтернету, організаційної техніки тощо., а згадати про більш широке поле, яке вона охоплює, тобто побудову соціального простору для саморозвитку, спілкуванню обміну досвідом, то можна говорити про перенесення коворкінгу із сектору бізнесу до сектору освіти.

Учасниками коворкінг-платформ на сьогодні вже є велика кількість підприємців різних галузей економіки, саме тому

необхідно перенести центр коворкінг-моделі до першоджерела впливу первинної інформації, а саме у освітні кола.

Інформаційний простір на сьогодні є невід'ємною частиною економіки будь-якої країни, він став основою у розвитку вікіноміки як науки і має продовжити її розвиток у напрямку коворкінгу. Вперше дана модель була описана в 2009 м в книзі Дона Тапскота «Вікіноміка: як масове співробітництво змінює все». В основу даної моделі покладено ключові принципи масового співробітництва, взаємодії, рівності і відкритості. Ключовими інструментами моделі виступають відповідні інформаційні канали та інструменти.

Саме у царині освіти відбувається формування основних інформаційних потоків, які в подальшому лягають в основу більшості інноваційних проектів у всіх галузях.

Наукова складова є невід'ємною частиною інноваційного проекту, але не єдиною. Важливу роль займає практичне впровадження та фактична апробація результатів досліджень, саме тут велику частину бере на себе бізнес-середовище. Побудова зовнішнього середовища та правил взаємодії усіх учасників є компетенцією держави. Соціальна складова лягає на плечі громадськості. І тільки у поєднанні наукової, освітньої складової, бізнес структур, держави та громадськості можливе ефективне впровадження інноваційних проектів.

Освітні та наукові установи постійно намагаються знайти компроміс, вибудовуючи договірні відносини із представниками бізнесу та влади, формуючи нові стратегії розвитку під керівництвом громадського суспільства, але далі бюрократичних процедур із підписанням договорів це не заходить.

Саме тому побудова коворкінг-моделі, яка б об'єднала науковців, освітян, бізнес, державу та громадськість і є освітою майбутнього.

У такому контексті побудова простору спільних дій має відповідати чітко окресленим правилам гри у такому середовищі, а не базуватися на хаотично працюючих учасниках. Така коворкінг модель містить у собі чіткі зони:

1. Зона формування проблеми. Її учасниками можуть стати представники з усіх 4-х секторів (освіта, бізнес, держава,

громадськість). У цій зоні окреслюються усі можливі проблеми та ймовірні наслідки від їх вирішення чи не вирішення. Проблемні питання можуть впливати із діяльності освітян або із практичного сектора (бізнес-середовища), на державному рівні або формуватися у певному секторі громадського суспільства. Тобто вирішення проблемних питань ініціюється саме тим сектором де вони виникають.

2. Інформаційна зона. Це місце куди надходить уся можлива інформація, здійснюється обмін інформацією, інформація класифікується та зберігається. Учасниками цієї зони можуть стати представники усіх заявлених раніше секторів.

3. Проектна зона. Це місце де відбувається побудова конкретних інноваційних проектів для вирішення окреслених проблем. Учасниками цієї зони є в більшості саме представники освітньої сфери, які формують конкретні шляхи та заходи вирішення ситуації, яка склалась, проводять розрахунки економічної та соціальної ефективності, основних ризиків від впровадження проекту, а також чітко окреслюють результати від впровадження проекту.

4. Організаційна зона. Це місце де відбувається пошук реалізаторів напрацьованого проекту. Учасником цієї зони може стати будь-хто з означених секторів, які зацікавлені та мають певні можливості для реалізації проекту.

5. Центральна зона «Вільний простір». Це так звана розподільча зона, коли у простір коворкінгу потрапляє випадковий учасник, який не має конкретно напрацьованих та сформованих проблем, який не є носієм корисної на його думку інформації, не має досвіду у написанні та формуванні інноваційних проектів та не має можливостей або досвіду для реалізації проектів. Вільним простором керує організатор коворкінгу. Проте такий учасник є ключовим елементом, з якого в подальшому формуються всі інші зони.

Схематично простір освітнього коворкінгу має наступний вигляд (рис. 1).

Побудова освітнього коворкінгу у вигляді наведеної схематичної моделі дасть змогу поєднати зусилля науковців, виробничого сектору, держави та громадськості. Мінімізуються бюрократичні бар'єри, які велику кількість років існують між

наукою та підприємництвом.

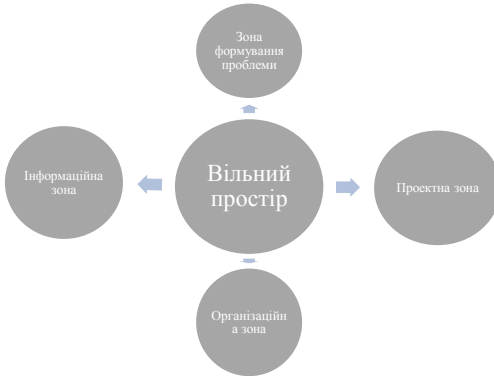


Рис. 1. Схема організації освітнього коворкінгу

Зменшується викривлення та швидкість проходження інформаційних потоків між усіма учасниками такої платформи. Вирішення проблеми починається від первинного джерела її виникнення, а не за результатами наслідків до яких вона призвела. Написання інноваційних проектів здійснюють найбільш досвідченими науковцями, але спираючись на досвід конкретного практичного сектору. Проекти запроваджуються найбільш досвідченими у тій чи іншій галузі учасниками та найбільш зацікавленими активістами.

Наявність вільного простору у такій моделі дає змогу брати участь у освітньому коворкінгу не тільки досвідченим науковцям, підприємцям, представникам держави або громадського сектору, а й усім бажаючим. Правильно організований вільний простір дає великий поштовх до розвитку неформальної освіти.

Базуючись на висвітленій інформації, спробуємо надати визначення поняттю «освітній коворкінг». Деякі автори вже намагались це зробити, тому спробуємо виокремити основні тези, що стосуються визначення освітнього коворкінгу:

- організація робіт щодо зміни мислення педагогічних колективів;
- професійне мистецтво саморозвитку;
- спосіб переведення простору праці у простір навчання та

освоєння нового способу діяльності [2].

На наш погляд, визначення освітнього коворкінгу має виглядати таким чином: освітній коворкінг являє собою побудову інтегрованого освітнього простору шляхом свідомого поєднання знань та умінь різних учасників у спільному просторі, що заснований на принципах ініціативності, самовдосконалення та відкритості.

Список використаних джерел:

1. Джентрифікация [Електронний ресурс] // Википедия. Свободная энциклопедия. – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>

2. Игнатъева Г. А. Образовательный коворкинг как новый формат организации образовательного пространства профессионального дополнительного образования / Г. А. Игнатъева, О. В. Тулупова, А. С. Мольков [Електронний ресурс] // Образование и наука. – 2016. – № 4. – Режим доступу: <http://www.niro.nnov.ru/?id=26623>

3. Миниофисы: новый тренд в сфере аренды офисных помещений [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://vkrizis.ru/biznes/miniofisy-novyy-trend-v-sfere-arendy-ofisnyh-pomeshcheniy/>.

4. Швед В. В. Коворкинг: возможности и преграды / В. В. Швед // Глобальні проблеми економіки. – №4 – 2015. – С. 1095-1099.

5. Швед В. В. Викиномика как новая веха в управлении / В. В. Швед // Экономика Крыма. – 2011. – №. 1. – С. 234-237.

Аксюк Я. А., аспірант,
Полтавська державна аграрна академія

**ДОСЛІДЖЕННЯ ОБСТАВИН ФОРМУВАННЯ
ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АГРОМАРКЕТИНГУ В
УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Існує ряд обставин суспільного життя, які визначають вид маркетингу і, як результат, ефективність реалізації її заходів в

конкретних умовах. Сьогодні багато вчених часто розглядають маркетингову діяльність як елемент культурного життя людей і навіть своєрідний механізм формування нової культури. Однак ефективний маркетинг неможливий без урахування особливостей та умов розвитку різних країн. Це є важливою проблемою впливу на аудиторію в силу того, що «етнічні особливості сприйняття, мислення та поведінки відіграють важливу роль у плануванні і проведенні рекламних кампаній, при виході комерційних структур на ринки інших держав або інших регіонів» [4, 6].

Розглянемо дані обставини у вигляді біполярної системи. В реальності кількість альтернативних змін буде залежати від конкретної аудиторії споживачів і таланту маркетолога в пошуку ефективних дій з освоєння і розширення ринку збуту виробленої продукції.

Перший напрямок тісно пов'язаний з процесами, які всіляко супроводжують процеси глобалізації та транснаціоналізації національної економіки держав і регіонів. Розширення Європейського Союзу (ЄС) супроводжувалося серйозними соціально-демографічними змінами усередині інтеграційного угруповання. За підсумками 2008 р. ЄС вийшов на «почесне» третє місце в світі за чисельністю населення після Китаю та Індії, якщо розглядати ЄС як єдине ціле.

За приблизною оцінкою Міжнародного інституту системного аналізу до 2030 р. чисельність населення ЄС зросте лише на 30 млн. до 527,7 млн. чоловік (якщо не брати до уваги можливе територіальне розширення). Якщо уявити собі, що міграційний приріст буде нульовим, то населення ЄС скоротиться до 493,7 млн. чоловік. Враховуючи, що в Євросоюзі набирає силу процес старіння населення, можна сказати, що без територіальних приєднань та міграції регіон приречений на демографічну стагнацію і старіння. Наочний приклад, найбільша за населенням країна Європи – Німеччина, в якій населення до 2030 р. скоротиться до 81 млн. осіб. Причому, якщо не буде припливу іммігрантів, то чисельність населення скоротиться ще більше – до 76,9 млн. чоловік. В аналогічній ситуації знаходиться Італія, яка втратить до 2030 р. 1,4 млн. чоловік. Скорочується населення також у більшості «нових»

членів ЄС – Румунії, Польщі, Болгарії, Угорщині, Чехії, Литві, Латвії, Естонії та Словаччині [2].

Таким чином, роль міграційного приросту в зміні чисельності населення ЄС в даний час дуже істотна. В цілому в ЄС близько 75% приросту населення припадає на імміграцію. Перетин граничної насиченості іноземцями формує умови формування значних громад з відповідною локацією. Наприклад, у Великобританії мігранти з Азії проживають в основному в районі Великого Лондона, Великого Манчестера, Бірмінгема та прилеглої зони Йоркшира (місто Бредфорд називають «маленький Пакистан»). У Франції налічується принаймні 10 млн. громадян, у яких як мінімум один з батьків-іноземець. Більша частина їх живе у Великому Парижі (38,3%), районах Rhone-Alpes, з центром в Ліоні (12%) і Alpes-Cote d'azur, між Марселем і Ніццою (8,4%). У Німеччині відзначаються подібні тенденції: найбільша кількість мігрантів в абсолютному вираженні проживає у великих містах (Берліні, Мюнхені, Гамбурзі, Франкфурті на Майні, Кельні, Штутгарті). В останніх трьох містах, а також в Оффенбаху її частка мігрантів сягає 20% всього населення. У західних містах вже склалися райони етнічних анклавів – чайна-таун, арабські, індо-пакистанські квартали і т. д.

Очевидно, що ефективний маркетинг повинен звертати більше уваги на питання охоплення мультикультурних аудиторій, так як їх представники відіграють вагомий роль у сукупній купівельній здібності багатьох країн. На початку глобалізації були популярні теорії, які стверджували, що інтернаціоналізація створить єдину всесвітню культурну середу або, принаймні, підготує її появу, – в результаті крос-культурної комунікації стануть простішими. Багато як приклад наводять продукцію таких транснаціональних компаній, як «McDonald's» або «Coca-Cola», що створюють якийсь еталон для ринків і, отже, впливають на основу різних культур, які придбали схожі риси по всьому світу. І дійсно, багато товари зараз можна зустріти по всій земній кулі.

Питання розвитку крос-культурного маркетингу актуалізується із включенням України до євроінтеграційних процесів з моменту отримання незалежності, про що свідчить

офіційна статистика. Так, за даними перепису населення на кінець 2001 року населення України складало 48 млн 457 тис. осіб, в тому числі етнічних українців – 37 млн 541 тис. (77,8%). Що стосується етнічних меншин, то найбільш численним серед них в Україні залишається російська (17,2%), яке, втім, протягом останнього десятиліття істотно (з 11 млн 356 тис. у 1989 році до 8 млн 334 тис. в 2001-му, тобто на чверть) скоротилося. «Традиційними» для етнічного складу населення України залишаються такі етнічні меншини, як білоруси (275,8 тис.), молдовани (258,6 тис.), кримські татари (248,2 тис.), болгары (204,6 тис.), угорці (156,6 тис.), поляки (144,1 тис.), євреї (103,6 тис.), вірмени (99,9 тис.), греки (91,5 тис.), цигани (47,6 тис.), німці (33,3 тис.), гагаузи (31,9 тис.), словаки (6,4 тис. осіб). З 1991-го по 2001 рік суттєво зросла чисельність таких відносно нових для України етнічних меншин, як азербайджанці, грузини, корейці, узбеки, чеченці, чуваші, мордва, казахи, осетини та ін. Разом з тим за результатами перепису виявлені представники ряду абсолютно нових для України етносів: арабів, афганців, китайців, в'єтнамців, індусів, пакистанців, курдів, персів та ін. Україна стає частиною європейського міграційного руху, повторюючи загальні тенденції соціальних змін [5].

В той же час світова практика розвитку маркетингу з урахуванням ціннісних орієнтирів демонструє досвід концентрації особливої уваги на національних пріоритетах. Це доводить зростаюче число рекламних агентств, що спеціалізуються на знанні характерних рис етнічних ніш і створення для них адекватних рекламних послань. [10] Наприклад, в Австралії з'явилася премія «National Multicultural Marketing Awards, яка вручається фірмам, які просувають товари, ґрунтуючись на специфіці австралійського народу. Як говориться в описі, нагорода вручається сучасним компаніям, які вітають культурне розмаїття [1]. Етнічні особливості поведінки та сприйняття інформації впливають на ціннісні орієнтації. Тому для досягнення максимального результату будь-якого інформаційного потоку необхідно відповідність між цінностями, відображеними у повідомленні, та цінностями суспільства, для якого дане повідомлення транслюється.

Таким чином, паралельно з широким розвитком крос-культурних технологій маркетингу, завданням якого є максимально можливе розширення аудиторії, збільшує свою актуальність і технології етнічного маркетингу, з чіткою концентрацією на національних цінностях і етнічному колориті. Як відзначають вітчизняні етнологи і соціологи, здобуття Україною незалежності та розвиток власної державності сприяють поступовій етнічній ремаргіналізації і реідентифікації відповідної частини українців за походженням як на території України, так і за її межами. Ця закономірність стосується і представників різних етнічних меншин України. При цьому завданням розробки ефективної системи маркетингу є знаходження оптимальних пропорцій крос-культурних та етнічних заходів системи маркетингу при заданих умовах ринку та цілі розвитку підприємства.

Наступний вимір агромаркетингу пов'язано з характерним розвитком вподобань споживача. Як свідчать результати значного числа соціологічних досліджень, більшість платоспроможних споживачів сконцентровано на здоровому харчуванні, тобто для приготування продуктів харчування воліють купувати екологічно чисту сільськогосподарську продукцію. До того ж в Європі діє пропаганда здорового харчування. У Німеччині існує премія за профілактику здорового способу життя, також проводяться кулінарні курси для школярів і їх батьків. В Чехії проводиться масштабна рекламна кампанія, що закликає до вживання екопродуктів, і вона фінансується Євросоюзом і державним землеробським інвестиційним фондом Чехії. Тут діє програма «органічні школи», розрахована на проведення освітніх курсів для учнів і вчителів. Подібне навчання проводить і британська компанія Food for Life, яка організовує кулінарні курси, екскурсії на екоферми, допомагає в розширенні мережі шкільних городів, на яких вирощуються екоовощі. В Італії екопродукт використовуються в приготуванні шкільних обідів [7, 9]

Важливою особливістю даного виду продукції (природного, екологічно чистого, органічної тощо) є те, що вона в кілька разів дорожче звичайної, вирощеної технологічним способом. Тому завданням агромаркетингу екопродукції, насамперед, є надання

достатньої інформації і засобів для обґрунтування доцільності вкладення додаткових коштів в екологічні переваги продукції підприємства.

На думку споживачів, сільськогосподарська продукція, вирощена природним способом, без техногенного втручання, має всі елементи харчування, вітаміни та мінерали, необхідні для підтримки здорового стану організму. Всяке втручання при цьому трактується як викривлення природного балансу, яке може спотворити користь продукту. Однак, у вигляді ряду причин споживач не в змозі оцінити переваги техногенного продукту, свідомо відносячи його до «кормової» групи.

Проте, глобальне погіршення екологічної обстановки в цілому, ерозія ґрунтового шару, дефіцит внесених добрив, недостатність меліоративних робіт, різні природні, біологічні та інші фактори призводять до неминучого зниження якості виробленої пшениці в Україні, і в світі в цілому, що унеможлиблює отримання необхідних параметрів якості продукції без втручання. Наприклад, основну масу борошна різних сортів пшениці не можна використовувати без застосування покращувачів при виробництві хлібобулочних, борошняних кондитерських та макаронних виробів. Застосування покращувачів борошна, використовуваної в макаронному виробництві, істотно вплине на якісні характеристики готової макаронної продукції [3].

В даний час невиправдано мало використовуються продукти переробки таких зернових культур, як ячменю і вівса, хоча вони одні з найважливіших широко поширених сільськогосподарських культур і мають досить збалансований хімічний склад, багатий мінеральними речовинами (за вмістом калію, кальцію, кобальту, кремнію перевищує інші зернові) і вітамінами.

Таким чином, оптимально сформована система маркетингових заходів має вивести з системи протиставлення природних і техногенно вироблених продуктів, чітко демонструючи переваги кожного в заданих умовах і метою споживання. Маркетинг екологічних продуктів і маркетинг технологічних продуктів для забезпечення повинні будуватися на базі власних переваг без упору на недоліки альтернативних

варіантів.

Наступна обставина, що впливає на ефективність системи маркетингу, пов'язано з умовами євро інтеграційних процесів, а саме з уніфікацією. Інтеграція агропромислової галузі у світовий ринок супроводжується виконанням низки вимог, що пред'являються до продукції вітчизняних підприємств.

Наприклад, при експорті пшениці (в межах тарифної квоти для країн-членів СОТ) до пшениці встановлюються дуже високі вимоги (вміст білка не менше 14,6%, натура не менше 780 г/л, неякісного зерна не більше 10%, вологість не більше 13%). На світовому ринку основним показником якості пшениці є вміст білка. У вимогах ЄС – число падіння, вміст білка і показник седиментації. Як свідчать дані, якість українських сортів пшениці перевищує вимоги, встановлені у всіх стандартах міжнародної торгівлі. Такий пшеницею можна задовольнити найвибагливіші вимоги європейського та світового ринку за різними показниками якості [8].

Незважаючи на високі потенційні можливості українських сортів, якість фактично вирощеної пшениці значно нижче. З усіх сортів, районованих в останні роки на території України, близько 30% сортів сильної і 40% сортів цінної пшениці. Сильна пшениця має вміст білка вище 14% і клейковини – вище 28%, цінна, відповідно, 13% і 25%. У виробничих умовах сорти часто не реалізують свої характеристики, що пов'язано з багатьма об'єктивними причинами: недотримання технології вирощування, недостатнє та незбалансоване по мікро- і макроелементів, значне пошкодження зерна шкідниками і ураження рослин хворобами і т. п. Цей високий потенціал українських сортів пшениці у виробничих умовах не реалізується. Основна маса отриманої пшениці – це 3, 4 клас і кормова. Вологість не перевищувала норму, натура представляла в середньому 754 г/л, що відповідає 2-3 класу, сира клейковина 18,3%, середній вміст смітної домішки становить 2%, зернова – до 5%, що відповідає вимогам 1-2 класу, пошкодженість клопом-черепашкою – 3,4%. На жаль, в лабораторіях ДХІ не визначають вміст білка і числа падіння, які є дуже важливими показниками якості пшениці [8].

Пшениця такої якості користується широким попитом на

світовому ринку зерна і буде реалізовуватися за високими цінами, що буде стимулювати товаровиробника, заохочуючи його вирощувати високоякісну пшеницю. Враховуючи величезний дефіцит на європейському, так і на світовому ринку зерна твердої пшениці, було б дуже зручно вирощувати таку пшеницю і для експорту, так як селекційні сорти високоякісної твердої пшениці ми також маємо.

Виходячи з цього, на думку вчених і практиків, доцільно в стандарті на пшеницю для експорту встановити вимоги до елітної пшениці (сильні і цінні сорти), хлібопекарської пшениці і до іншої пшениці, не називаючи її кормовий, так як покупець може використовувати її на продовольчі або технічні цілі, а також окремо вимоги до твердої пшениці [8].

Таким чином, ефективна система маркетингу повинна поєднувати елементи уніфікації, як того жорстко вимагає європейський ринок, так і елементи персоніфікації для забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності при освоєнні планового сегмента ринку.

Безумовно, конкретні дії з оптимізації системи агромаркетингу з перевагою в ту або іншу сторону за вказаними розмірами в основному будуть залежати від стратегії дії в рамках розвитку глобалізаційних процесів.

У осяжній перспективі формування транснаціональних підприємств в умовах глобалізації національної економіки залишиться сферою суперництва двох підходів до інтеграції у світову економіку:

1. Курс на безпосереднє підключення до системи світового розподілу праці (окремих підприємств, галузей, регіонів і так далі). Цей підхід в маркетингу пов'язаний з пошуком і визначенням місця для вітчизняних підприємств в існуючих світових виробничо-збутових системах, в яких стане можливим реалізовувати власні національні конкурентні переваги.

2. Курс на включення у світове господарство при активному використанні потенціалу інтеграції в рамках вітчизняної економіки. Цей підхід в маркетингу пов'язаний із створенням вітчизняних виробничо-збутових систем з активним залучення ресурсних, технологічних та інших можливостей світового господарства для формування цільових конкурентних переваг.

Ця дилема накладає відбиток на створення нормативної бази інтеграційних процесів, що призводить до значного гальмування розвитку процесів інтеграції у світове господарство. Головна причина тому, відсутність чіткого розуміння в пріоритетах і цілях розвитку держави. Очевидно також те, що характер дії може змінюватися залежно від економічного стану галузі, становища держави у світовому просторі і так далі. Тому в даному випадку актуальним є гнучкість маркетингової системи і її спостережливість, тобто здатність вчасно оцінити момент змін. Це можна забезпечити тільки при наявності програми дій не в односпрямованому баченні розвитку підприємства, а у здобутті можливостей у біполярному русі ринку.

Список використаних джерел:

1. Community Relations Commission National Multicultural Marketing Awards – [Електронний ресурс] – <http://www.crc.nsw.gov.au>
2. Демографический фактор расширения Европейского Союза [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://isprras.ru/pics/File/books/Bozenko.pdf>
3. Корячкина С. Я. Инновационные технологии хлебобулочных, макаронных и кондитерских изделий: монография / С. Я. Корячкина, Н. А. Березина, Ю. В. Гончаров и др.; под редакцией д-ра техн. наук, проф. С.Я. Корячкиной. – Орел: ФГОУ ВПО «Госуниверситет-УНПК», 2011. – 265 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1992. – 736 с.
5. Нельга А. Этнический состав и этническая структура общества: попыт ка уточнения понятий [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://i-soc.com.ua/journal/2009-1_6.pdf.
6. Павленко А. Ф. Теорія і практика маркетингу в Україні : монографія / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2005. – 584 с.
7. Питание и здоровье в Европе: новая основа для действий. Региональные публикации ВОЗ, Европейская серия, № 96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0018/74421/E82161R.pdf
8. Проект стандарта на пшеницу для экспорта –

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apk-inform.com/ru/exclusive/opinion/17979#.WTf1Y9Lyt8>.

9. Сегодня потребляют экопродукты модно в Европе. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zdorovie-detey.ru/node/3605>

10. Сидлова А. Ю. Этнический маркетинг: применение в условиях современной российской действительности / А. Ю. Сидлова // Омский научный вестник. – 2007. – №1. – С. 52-56.

Аль Ширафі Мохаммед Авад, аспірант,
Полтавська державна аграрна академія

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Криза в галузях національної економіки ринково орієнтованих держав не нове явище, можна навіть сказати, що вона є загальною закономірністю її розвитку. Проте поява ознак соціально-економічного спаду провокує значний резонанс у суспільстві. Причини нинішніх проявів кризи різні. В Україні вони носять фундаментальний характер і пов'язані з крахом тієї радянської моделі медичного обслуговування, на яку зробили ставку багато десятиліть. З такої точки зору зрозуміло, що сьогоднішня криза медичної галузі – тільки структура трансформації сучасного суспільства напередодні появи нового соціально-економічного укладу (світогляду). Тому антикризове управління розвитком медичної галузі представляє собою систематичний процес, за допомогою якого медичні установи повинні вийти з кризового стану, відповідаючи на сучасні вимоги соціально-економічного оточення та потреби, визначені глобальними змінами в соціумі.

Перед медичними працівниками стоїть завдання скласти перспективний план застосування терапевтичних прийомів лікування у рамках клінічного циклу Кожен клінічний цикл можна розцінювати як деякий проект, який забезпечує відновлення здоров'я пацієнта по заданому

захворюванню/симптому. Метою складання плану є максимізація ефективності застосування медичних процедур від усіх циклів за увесь період планування. При цьому ефективність необхідно максимізувати як за рахунок застосування інтенсивних терапевтичних прийомів, так і за рахунок поліпшення психосоматичного стану пацієнта.

Загальна постановка задачі динамічного програмування. Принцип оптимальності Белмана. Припустимо, що деяку фізичну систему s за допомогою керованого n -крокового процесу можна перевести з відомого початкового стану $s_0 \in M_0$ в кінцевий стан $s_n \in M_n$ де M_0 і M_n – відповідно множини можливих початкових і кінцевих станів. Причому перехід від одного стану до іншого на кожному кроці відбувається завдяки вибраному на цьому кроці керуванню. Зрозуміло, що кінцевий стан системи залежить від вибраних керувань на кожному кроці.

Нехай u_k і S_{k-1} ($k = 1, 2, \dots, n$) відповідно керування і стан системи на k -му кроці. Вважатимемо, що стан системи S_k залежить лише від стану S_{k-1} і керування u_k (рис. 1). Під дією керування u_1 система переходить із стану S_0 в стан S_1 , під дією керування u_2 – із стану S_1 в стан S_2 , і т.д., під дією керування u_n – із стану S_{n-1} в кінцевий стан S_n . Якщо позначити через $U=(u_1, u_2, \dots, u_n)$ сукупність керувань u_1, u_2, \dots, u_n , то завдяки керуванню U система переходить з початкового стану S_0 в кінцевий стан S_n .

Припустимо, що ефективність керування на k -му кроці u_k характеризується значенням деякої функції $W_k(S_{k-1}, u_k)$, а ефективність керування U визначається значенням функції $W(S_0, U) = \sum_{k=1}^n W_k(S_{k-1}, u_k)$.

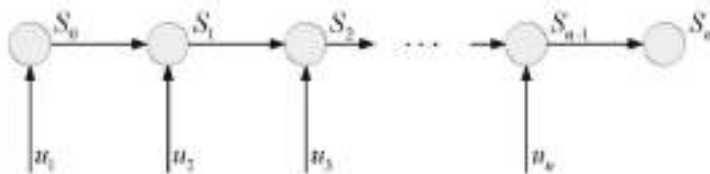


Рис. 1. Стан системи керування

Задача полягає в тому, щоб з множини можливих керувань $U=(u_1, u_2, \dots, u_n)$ знайти таке керування $U^*=(u^*_1, u^*_2, \dots, u^*_n)$, для якого функція $W(S_0, U)$ приймає екстремальне (мінімальне або максимальне) значення $W(S_0, U^*)$. Керування u^*_h називається оптимальним керуванням на k -му кроці.

Отже, щоб для розв'язування задачі можна було застосовувати метод динамічного програмування, повинні виконуватись такі дві вимоги:

- стан системи S_{k-1} ($k = 1, 2, \dots, n$) повинен залежати тільки від стану S_{k-1} і керування u_k (відсутність післядії),
- функція мети $W(S_0, U)$ повинна бути адитивною.

Сформульовані вимоги лежать в основі принципу оптимальності Белмана, який визначається наступним чином: властивість оптимального керування – для довільного початкового стану та початкового керування u_1 керування на k -му ($k=2, 3, \dots, n$) кроці повинно бути оптимальним лише стосовно поточного стану системи і не залежати від попередніх станів.

Зауважимо, що початкове керування при розв'язуванні задачі методом динамічного програмування завжди вибирається так, щоб забезпечити максимальну ефективність не першого кроку, а процесу в цілому.

Зафіксуємо принцип оптимальності у формалізованій формі. Для цього позначимо через $F_n(S_0)$ максимальний виграш, який одержується за n кроків при переході системи S з початкового стану S_0 в кінцевий стан S_n при реалізації оптимальної стратегії керування $U^*=(u^*_1, u^*_2, \dots, u^*_n)$, а через $F_{n-k}(S_k)$ – максимальний виграш, який одержується при переході системи з будь-якого стану S_k в кінцевий стан S_n при оптимальній стратегії керування на останніх $n-k$ кроках. Тоді

$$F_n(S_0) = \max \sum_{k=1}^n W_k(S_{k-1}, u_k), \quad (1)$$

де максимум береться по всіх можливих керуваннях

$$U=(u_1, u_2, \dots, u_n),$$

$$F_{n-k}(S_k) = \max_{u_{k+1}} \{W_{k+1}(S_k, u_{k+1}) + F_{n-(k+1)}(S_{k+1})\} \quad (2)$$

для $k=0, 1, \dots, n-1$ де $F_0(S_n)=0$

Формула (1) представляє собою математичний запис принципу оптимальності і називається основним функціональним

рівнянням Белмана або рекурентним співвідношенням. Використовуючи це рівняння, можна знайти розв'язок заданої задачі динамічного програмування. Процес відшукування розв'язку є наступним.

Покладемо в рекурентне співвідношення (1) $k=n-1$, одержимо

$$F_1(S_{n-1}) = \max_{u_n} W_n(S_{n-1}, u_n) \quad (3)$$

Використовуючи це рівняння і розглядаючи всі можливі допустимі стани системи S на $(n-1)$ -му кроці $S_{n-1}^{(1)}, S_{n-1}^{(2)}, \dots, S_{n-1}^{(m)}$, знаходимо умовні оптимальні керування

$$u_n^{(1)} = u_n(S_{n-1}^{(1)}), u_n^{(2)} = u_n(S_{n-1}^{(2)}), \dots, u_n^{(m)} = u_n(S_{n-1}^{(m)}) \quad (4)$$

і відповідні значення функції (2)

$$F_1(S_{n-1}^{(1)}), F_1(S_{n-1}^{(2)}), \dots, F_1(S_{n-1}^{(m)}) \quad (5)$$

Отже, на n -му кроці знаходимо умовно оптимальні керування для будь-якого допустимого стану системи після $(n-1)$ -го кроку. Іншими словами, в який би стан система не перейшла після $(n-1)$ -го кроку, нам вже відомо, яке оптимальне керування вибрати на n -му кроці і яке при цьому буде значення функції (1).

Після того, як знайдені всі умовно оптимальні керування на n -му кроці, переходимо до відшукування всіх умовно оптимальних керувань на $(n-1)$ -му кроці. Для цього покладемо у формулу (1) $k=n-2$. Одержимо

$$F_2(S_{n-2}) = \max_{u_{n-1}} \{W_{n-1}(S_{n-2}, u_{n-1}) + F_1(S_{n-1})\} \quad (6)$$

Оскільки значення $F_1(S_{n-1})$ вже визначені, то для знаходження значень $F_2(S_{n-2})$ досить визначити значення $W_{n-1}(S_{n-2}, u_{n-1})$ для всіх можливих допустимих станів системи на $(n-2)$ -му кроці. Ці значення дають можливість визначити умовно оптимальні керування u_{n-1} для кожного допустимого стану системи S_{n-2} . Кожне з таких керувань разом з вже вибраним керуванням на останньому кроці забезпечує максимальний вигравш на двох останніх кроках.

Продовжуючи цей процес, дійдемо, нарешті, до першого кроку. На цьому кроці нам відомо, в якому стані може знаходитись система, і тому залишається тільки вибрати керування, яке є найкращим з врахуванням умовно оптимальних керувань, які вже визначені на всіх наступних кроках.

Отже, в результаті послідовного проходження всіх кроків від

кінця до початку визначаємо максимальне значення виграшу за n кроків і для кожного з них знаходимо умовно оптимальне керування.

Для відшукування оптимальної стратегії керування, якій відповідатиме максимальний виграш, треба тепер пройти всю послідовність кроків від початкового до кінцевого. На першому кроці за оптимальне керування u^*_1 беремо умовно оптимальне керування, знайдене на цьому кроці. Керування u^*_1 переведе систему S із стану S_0 в деякий стан S^*_1 . Цей стан визначає знайдене умовно оптимальне керування на другому кроці, яке приймаємо за оптимальне керування u^*_2 на другому кроці. Знаючи u^*_2 , знаходимо стан S^*_2 , в який керування u^*_2 переведе систему із стану S^*_1 . На основі S^*_2 знаходимо u^*_1 і т. д. В результаті цього знайдемо оптимальну стратегію керування $U^*=(u^*_1, u^*_2, \dots, u^*_n)$, якій відповідатиме максимальний виграш.

Наступним етапом розробки механізму є експериментальне моделювання та оцінка ефективності запропонованої алгоритмічної реалізації моделі планування стресового навантаження медичних послуг в рамках курсу лікування з використанням методології динамічного програмування.

Завдання даного етапу полягає в наступному. На умовній ситуації ілюструвати основний принцип прийняття рішень, пов'язаних з перспективним плануванням лікувальної практики по заданому курсу лікування. Таке моделювання, крім наочності, дозволяє порівняти звичайний метод оптимізації практики, який орієнтований на поточні переваги і вигоди, тобто мінімізації бюджетного забезпечення лікування, з ефектом планування на тривалу перспективу при оптимізації тільки на один крок вперед. У цьому сенсі можна дати економічну оцінку розробленої моделі, яка може бути алгоритмічно описана в інформаційній системі медичного закладу.

Для першого етапу моделювання зробимо допущення. Спочатку, ми припускаємо, що стан здоров'я людини визначається двома складовими – фізичною та психоемоційною стійкістю. При цьому, узагальнений показник стану здоров'я змінюється не безперервно, а дискретно. Це означає, що можна обмежитися певним діапазоном змін здоров'я людини, в межах якого відзначаються дискретні рівні, що відповідають визначеним

станом. Ці рівні впорядковують ці стани, у тому сенсі, що «кращий» стан здоров'я відповідає більш високому рівню фізичної та психоемоційної стійкості. Дане допущення раціональне виходячи з висновків про те, що безперервність станів здоров'я людини поряд з безперервністю способів лікування формують незліченну безліч варіантів, що не дозволить знайти оптимальне рішення.

Щодо способів лікування допущення носять інший характер. В реальних умовах їхня кількість обмежена, але все ж досить велика. Для практикуючих медичних працівників це завжди створює достатні труднощі, які, в принципі, вирішуються на основі сучасної обчислювальної бази та значними можливостями діагностичного інструментарію. Однак для ілюстративного прикладу кількість способів лікування необхідно обмежити, оскільки, в іншому випадку втрачається наочність експерименту. У зв'язку з цим прийнято 4 рівня інтенсивності застосування терапевтичних процедур для кожного курсу. У рамках клінічного циклу, що складається з 3 курсів лікування загальна кількість способів (схем) лікування становить 12. Дані способи відрізняються один від одного переліком медичних процедур, набором медичних препаратів, рівнем самостійності пацієнта (амбулаторно або стаціонар, які визначають здатність продовжувати трудову діяльність) і так далі.

Отже, вихідна інформація представлена наступним чином. Маємо клінічний цикл лікування гіпертонії, що складається з трьох цільових курсів лікування: лікування неврологічних розладів, курс кардіопротекції, лікування вегето-судинних порушень. Послідовність проведення курсів лікування визначається медичним персоналом виходячи з особливостей організму пацієнта. Як вже було зазначено раніше, від стану здоров'я пацієнта залежить його здатність здійснювати трудову діяльність і створювати індивідуальних дохід, наприклад, у вигляді заробітної плати. Нехай стан здоров'я людини має чотири рівня: (S)1 – незадовільний, (S)4 – відмінний. Для того, щоб відобразити залежність працездатності від стану здоров'я, приймемо допущення, яке хоча і спрощує реальні процеси, але надає їм наочність стосовно обчислювальних процедур і самого механізму пошуку оптимальної схеми лікування. Це спрощення

зводиться до наступного. Припустимо, що найбільшу продуктивність праці мають працівники з найкращим станом здоров'я, і їх трудовий внесок економічно оцінений через середньомісячний дохід (рівень заробітної плати). Логічно припустити, що втрата здоров'я тягне за собою зниження трудової активності, яке проявляється як безпосередньо, через зниження продуктивності праці, так і побічно, через збільшення браку. Подібні обставини тягнуть за собою штрафні санкції, які знижують середньомісячний дохід. Реальні градації зміни прибутковості характеризуються значним числом альтернатив. Тому, прийємо наступну систему зміни прибутковості в залежності від стану здоров'я, яка характеризується кратністю її зміни. Припустимо, що відома прибутковість при найгіршому стані здоров'я людини, але із збереженням працездатності. Вона має індекс 1. Тоді наступний рівень – 2 забезпечує прибутковість в два рази більшу. Відповідно, рівень здоров'я 3 забезпечує потрібну дохідність. А найкращий стан здоров'я – 4 – дозволяє отримати дохід в 4 рази більший, ніж найгірший стан.

Визначити одиничну дохідність найгіршого стану можна з використанням методології прийняття рішень в умовах невизначеності на основі показника очікуваної результативності. Прийємо до уваги, що очікувана результативність визначається максимально можливим доходом і сприятливістю здоров'я для прояву трудової активності. Ймовірність формування сприятливих умов змінюється від 0 до 1, де $P=0$ – означає повну непрацездатність людини, $P=1$ – найкращий стан здоров'я, що забезпечує умови для одержання максимально можливого прибутку. Для моделі виняткове значення має визначення одиничної прибутковості, тобто прибутковості при рівні здоров'я рівному 1. Для цього максимально можливий рівень доходу ділиться на число заданих рівнів здоров'я. У нашому випадку максимальна прибутковість дорівнює 5 000 грош.од., кількість рівнів – 4, тоді одинична прибутковість дорівнює 1 250 грош.од.. Тоді для рівня 2 дохідність дорівнює 2 500 грош.од., для рівня 3 – 3 750 грош.од., для рівня 4 – 5 000 грош.од.

Розглянемо тепер вихідні дані, що відносяться до способів (схем) лікування. Головне завдання, що тут повинно вирішуватися у відповідності з розробленою методикою – це

моделювання зв'язку між застосовуваною схемою лікування та її впливом на стан здоров'я пацієнта. Для простоти сприйняття наочності цей зв'язок відображається через перетворення станів, які прийняті вище. Це означає, що якщо застосована певна схема лікування, то вона повинна перевести поточний стан в інший, але таким чином, щоб новий стан був одним з 4-х обраних вище.

Припустимо, наприклад, що використовуючи деяку схему лікування, загальний стан здоров'я покращився на 1 одиницю. Це означає, що якщо попередній стан дорівнював 3 (третій рівень), то новий стан буде 4 – найвищий рівень. Вище цього рівня стан здоров'я поліпшитися не може. Це обмеження цілком реально. Значить, якщо застосовується технологія +2 при початковому стані 3, то кінцевий (на даному кроці) стан буде дорівнювати 4, але не більше. Точно так стан здоров'я не може опуститися нижче 1. Це означає, що при стані рівному 2 використання малоінтенсивного способу лікування, що оцінюється як -2, дасть кінцевий стан, рівний 1, але не 0. І, нарешті, для кожного способу (схеми) лікування задаються витрати її використання в плановому курсі лікування.

У табл. 1 представлена інформація про схеми лікування, що застосовуються для проведення курсу лікування неврологічних порушень.

Таблиця 1
Інформація про схеми лікування, що використовуються при неврологічних розладах, які викликають гіпертонію

Схема лікування/ технологія	Зміна психосоматичного стану при використанні даної схеми лікування	Витрати на лікування за конкретною схемою, грoш.од.
Найбільш інтенсивна (Лнр1)	+2	1500
Середня за інтенсивністю (Лнр2)	-1	180
Інтенсивна (Лнр3)	+1	450
Найменш інтенсивна (Лнр4)	-2	120

*ЛНР – лікування неврологічних розладів.

З таблиці 1 видно, що при застосуванні схеми лікування Лнр1 для лікування неврологічних порушень, витрачається 1 500 грошових одиниць (на одного пацієнта).

При цьому стан здоров'я пацієнта покращується на 2 одиниці. При способі лікування Лнр2 витрати набагато менше –

180 грош.од., але, при цьому є ризик знизити стан здоров'я пацієнта на 1 одиницю.

Дана обставина може бути результатом побічної дії на інші біологічні системи організму та окремі органи, а також у вигляді неконтрольованих алергічних реакцій організму. Таким чином, Лнр2 – екстенсивна технологія. Аналогічну таблицю маємо для курсів лікування порушень вегето-судинної системи (табл. 2) і курсу кардіопротекції (табл. 3).

Таблиця 2

Інформація про схеми лікування, що використовуються при вегето-судинних порушеннях, які викликають гіпертонію

Схема лікування/ технологія	Зміна психосоматичного стану при використанні даної схеми лікування	Витрати на лікування за конкретною схемою, грош.од.
Середня за інтенсивністю (Лвсп1)	-1	150
Найменш інтенсивна (Лвсп2)	-2	120
Інтенсивна (Лвсп3)	+1	450
Найбільш інтенсивна (Лвсп4)	+3	1200

* Лвсп – лікування вегето-судинних порушень.

Курс лікування гіпертонії проводиться в наступному порядку: 1 місяць – проводиться курс лікування неврологічних розладів і проводиться діагностика кардіологічних порушень, 2 місяць – проводиться курс підтримки серцево-судинної системи і проводиться діагностика порушень вегето-судинної системи, 3 місяць – проводиться лікування порушень вегето-судинної системи і планується терміни подальшого курсу профілактики гіпертонічної хвороби.

Таблиця 3

Інформація про схеми лікування, що використовуються для кардіопротекції в курсі лікування гіпертонії

Схема лікування/технологія	Зміна психосоматичного стану при використанні даної схеми лікування	Витрати на лікування за конкретною схемою, грош.од.
Середня за інтенсивністю (КП1)	1	600
Найменш інтенсивна (КП2)	-1	150
Інтенсивна (КП3)	2	1950
Найбільш інтенсивна (КП4)	3	2400

* Кп – здійснення заходів кардіопротекції.

Остання вихідна інформація пов'язана з початковим станом здоров'я пацієнта. На початок першого кроку система перебувала в стані 2, тобто стан здоров'я пацієнт на момент звернення до медичного закладу визначається як задовільний.

Постановка задачі відома: необхідно обґрунтувати в який курс який спосіб лікування застосовувати, щоб досягти максимальної ефективності за весь клінічний курс.

Зауважимо, що за такої обмеженої інформації, в принципі можна перебрати всі варіанти та вибрати оптимальний. Однак, якщо розглядати реальні ситуації, коли число станів здоров'я не 4, а в десятки разів більше, кількість способів і схем лікування також велике, а цикли можуть обчислюватися близько 10-15, прямий перебір стає неможливим навіть за наявності потужної обчислювальної техніки. Тому принцип Беллмана і розроблені рекурентні співвідношення стають незамінними. Згідно з цим принципом і розробленим алгоритмом, покроковий обчислювальний процес починається з останнього року, точніше з його кінця.

Крок 1. Для дотримання балансу «витрати – ефект» включаємо в цикл ще один календарний період (в нашому випадку місяць) для відображення ефекту від попереднього циклу. В останній період отримуємо дохід після відновлення працездатності для покриття витрат на лікування. Далі, будеться припущення, що подальше лікування припиняється. В цей останній, четвертий місяць здоров'я пацієнта може опинитися в одному з чотирьох станів. Якщо воно виявиться в стані 1, то згідно з розрахунками очікуваної вигоди, ефект складе 1 250 грош.од.. Якщо ми опинимося в стані 2, то отримаємо очікуваний ефект у розмірі 2 500 грош.од., у стані 3 – 3 750 грош. од., в стані 4 – 6 000 грош. од.. В термінах задачі динамічного програмування була розрахована ефективність останнього кроку $Z_4(S_3)$.

Крок 2. На цьому етапі починається розрахунок ефекту для третього кроку.

Нехай у 3-му етапі, ми в результаті застосування певної послідовності терапевтичних схем лікування прийшли в стан 1 (незадовільний). На цьому етапі ми контролюємо результативність терапії кардіопротекції і проводимо терапію

лікування неврологічних розладів. Згідно з розрахунками очікуваної результативності вигоди кардіопротекції при підсумковому стані 1 дорівнюють 1 250 грош.од. Тепер завдання полягає в тому, щоб вибрати найкращу схему лікування неврологічних розладів. Формула вибору наступна:

$$Z_2(S_2) = \max_{r \in R} \{V(S_2, M_r) - P_r' + Z_1'(S_1)\} \quad (7)$$

де $V(S_2, M_r)$ вигода від кардіотерапії, що залежить від стану здоров'я пацієнта.

P_r' – витрати r-го способу (схеми) лікування при проведенні терапії лікування неврологічних розладів.

Табл. 4 є розрахунковою для стану здоров'я 1 на третьому кроці. Тут можна використовувати 4 способи (схеми) та кожній схемі відповідає своє значення умовного максимуму.

Таблиця 4

Розрахункові значення умовних показників для третього кроку за станом 1

Схема лікування / технологія	Рівень загального здоров'я після застосування технології	Очікувана вигода, що відповідає досягнутому рівню здоров'я, грош.од.	Витрати на лікування за конкретною схемою, грош.од.	Значення умовного очікуваного ефекту за кожною схемою лікування, грош.од.
Лнр1 (+2)	3	3750	1500	3500
Лнр2 (-1)	1	1250	180	2320
Лнр3 (+1)	2	2500	450	3300
Лнр4 (-2)	1	1250	120	2380

За даними таблиці максимум очікуваного умовного ефекту відповідає першій схемі лікування. Продовжуємо розрахунки для третього кроку при задовільному стані здоров'я (рівень 2), розмір умовної вигоди для якого складає 2 500 грош.од.

За аналогією з попередньою таблицею маємо розрахункову табл. 5.

За даними таблиці максимум очікуваного умовного ефекту і в цьому випадку відповідає першій схемі лікування.

Продовжуємо розрахунки для третього кроку при стабільному стані здоров'я (рівень 3), розмір умовної вигоди для

якого складає 3 750 грош.од. За аналогією з попередньою таблицею маємо розрахункову табл. 6.

Таблиця 5

Розрахункові значення умовних показників для третього кроку за станом 2

Схема лікування / технологія	Рівень загального здоров'я після застосування технології	Очікувана вигода, що відповідає досягнутому рівню здоров'я, грош.од.	Витрати на лікування за конкретного схемою, грош.од.	Значення умовного очікуваного ефекту за кожного схемою лікування, грош.од.
Лнр1 (+2)	4	5000	1500	6000
Лнр2 (-1)	1	1250	180	3570
Лнр3 (+1)	3	3750	450	5800
Лнр4 (-2)	1	1250	120	3630

Таблиця 6

Розрахункові значення умовних показників для третього кроку за станом 3

Схема лікування/ технологія	Рівень загального здоров'я після застосування технології	Очікувана вигода, що відповідає досягнутому рівню здоров'я, грош.од.	Витрати на лікування за конкретного схемою, грош.од.	Значення умовного очікуваного ефекту за кожного схемою лікування,
Лнр1 (+2)	4	5000	1500	7250
Лнр2 (-1)	2	2500	180	6070
Лнр3 (+1)	4	5000	450	8300
Лнр4 (-2)	1	1250	120	4880

Для стабільного стану здоров'я максимальний розмір умовного ефекту досягається при використанні третьої схеми лікування.

Розрахунок для третього кроку закінчується розрахунковою табл. 7. Вона аналогічна до попередніх таблиць, але відповідає найкращому станом здоров'я (рівень 4).

При цьому стані розмір умовної вигоди становить 5000 грош.од.

У найкращій ситуації третя схема лікування дає максимум очікуваного ефекту.

Крок 3. Здійснюємо розрахунок другого етапу лікування. На другому етапі ми контролюємо результативності лікування

вегето-судинних розладів і проводимо терапію кардіопротекторами.

Таблиця 7

Розрахункові значення умовних показників для третього кроку за станом 4

Схема лікування/ технологія	Рівень загального здоров'я після застосування технології	Очікувана вигода, що відповідає досягнутому рівню здоров'я, грош.од.	Витрати на лікування за конкретною схемою, грош.од.	Значення умовного оцінюваного ефекту за кожною схемою лікування, грош.од.
Лнр1 (+2)	4	5000	1500	8500
Лнр2 (-1)	3	3750	180	8570
Лнр3 (+1)	4	5000	450	9550
Лнр4 (-2)	2	2500	120	7380

Розрахунок починається з стану 1. Знову ж таки не стоїть питання про те, яким чином система лікування виявляється в цьому стані. Вигода від терапії вегето-судинних розладів така ж при рівні 1 і становить 1 250 грош.од. Однак розрахункова формула дещо інша.

$$Z_2(S_2) = \max_{i \in R} \{V(S_2^i, H_2) - p_2^i + Z_2^i(S_2)\} \quad (8)$$

де $V(S_2, H_2)$ – вигода від терапії лікування вегето-судинних розладів в залежності від стану здоров'я пацієнта на 2-му кроці.

Розрахункова таблиця для стану 1 другого року представлена в табл. 8.

Таблиця 8

Розрахункові значення умовних показників для другого кроку за станом 1

Схема лікування/ технологія	Рівень загального здоров'я після застосування технології	Очікувана вигода, що відповідає досягнутому рівню здоров'я, грош.од.	Витрати на лікування за конкретною схемою, грош.од.	Значення умовного оцінюваного ефекту за кожною схемою лікування, грош.од.
Лвсп1 (-1)	1	1250	150	4600
Лвсп2 (-2)	1	1250	120	4630
Лвсп3 (+1)	2	1250	450	6800
Лвсп4 (+3)	4	1250	1200	9600

За даними табл. 8 четверта схема лікування дає максимальне значення очікуваного ефекту другого кроку при стартовому незадовільному стані здоров'я (рівень 1).

За даними табл. 9 четверта схема лікування і при стартовому задовільному стані здоров'я (рівень 2) також дає максимальне значення очікуваного ефекту другого кроку.

Табл. 9 наводить аналогічний розрахунок для стану 2.

Таблиця 9

Розрахункові значення умовних показників для другого кроку за станом 2

Схема лікування/ технологія	Рівень загального здоров'я після застосування технології	Очікувана вигода, що відповідає досягнутому рівню здоров'я, грош.од.	Витрати на лікування за конкретною схемою, грош.од.	Значення умовного очікуваного ефекту за кожною схемою лікування, грош.од.
Лвсп1 (-1)	1	2500	150	5850
Лвсп2 (-2)	1	2500	120	5880
Лвсп3 (+1)	3	2500	450	10350
Лвсп4 (+3)	4	2500	1200	10850

Табл. 10 наводить аналогічний розрахунок для стану 3.

Таблиця 10

Розрахункові значення умовних показників для другого кроку за станом 3

Схема лікування/ технологія	Рівень загального здоров'я після застосування технології	Очікувана вигода, що відповідає досягнутому рівню здоров'я, грош.од.	Витрати на лікування за конкретною схемою, грош.од.	Значення умовного очікуваного ефекту за кожною схемою лікування, грош.од.
Лвсп1 (-1)	2	3750	150	9600
Лвсп2 (-2)	1	3750	120	7130
Лвсп3 (+1)	4	3750	450	12850
Лвсп4 (+3)	4	3750	1200	12100

За даними табл. 10 третя схема лікування і при стартовому стабільному стані здоров'я (рівень 3) дає максимальне значення очікуваного ефекту другого кроку.

Табл. 11 призводить аналогічний розрахунок для стану 4. При найкращому стартовому стані максимальне значення

очікуваного ефекту другого кроку забезпечується при використанні третьої схеми лікування.

Таблиця 11

Розрахункові значення умовних показників для другого кроку за станом 4

Схема лікування/ технологія	Рівень загального здоров'я після застосування технології	Очікувана вигода, що відповідає досягнутому рівню здоров'я, грoш.од.	Витрати на лікування за конкретною схемою, грoш.од.	Значення умовного очікуваного ефекту за кожною схемою лікування, грoш.од.
Лвсп1 (-1)	3	5000	150	13150
Лвсп2 (-2)	2	5000	120	10880
Лвсп3 (+1)	4	5000	450	14100
Лвсп4 (+3)	4	5000	1200	13350

Крок 4. Процедура обчислення підійшла до першого етапу. На цьому етапі, у відповідності із заданими початковими умовами початку лікування, система повинна перебувати у стані 2 (стартовий стан).

У відповідності з курсом лікування контролюється результативність лікування неврологічних порушень, і далі проводиться терапія лікування вегето-судинних розладів. Отже потрібно вибрати найбільш вигідну схему лікування вегето-судинних розладів.

Таблиця 12

Розрахункові значення умовних показників для першого кроку при стані 2

Схема лікування/ технологія	Рівень загального здоров'я після застосування технології	Очікувана вигода, що відповідає досягнутому рівню здоров'я, грoш.од.	Витрати на лікування за конкретною схемою, грoш.од.	Значення умовного очікуваного ефекту за кожною схемою лікування, грoш.од.
Кп1 (1)	3	2500	600	14750
Кп2 (-1)	1	2500	150	11950
Кп3 (2)	4	2500	1950	14650
Кп4 (3)	4	2500	2400	14200

З цією метою проводяться розрахунки, аналогічні попереднім і за тією ж самою схемою рекурентних співвідношень. Однак тут обчислюються оптимальні способи лікування не для всіх станів, а тільки для одного, другого. У цьому стані очікувана

вигода від терапії неврологічних розладів – 2 500 грош.од.

Виходячи з даних таблиці перша схема лікування оптимальна.

Таким чином, отримано рішення задачі. Максимальний рівень очікуваного ефекту за весь курс лікування гіпертонії складе 14 750 грош.од.

Згідно отриманого графу рішень, перелік терапевтичних процедур (у схемах лікування) такий:

1 етап – застосовується середня по інтенсивності схема застосування кардіопротекторів, яка переводить стан здоров'я із задовільного у стабільний;

2 етап – перебуваючи в стабільному стані застосовується інтенсивна схема лікування вегето-судинної дистонії, яка забезпечує одержання найкращого стану здоров'я;

3 етап – перебуваючи в найкращому стані застосовується інтенсивна схема лікування неврологічних розладів для підтримки досягнутого рівня.

Переходимо до наступного етапу моделювання. Він пов'язаний з оцінкою ефективності розробленої моделі планування лікувальної практики. Для вирішення цієї задачі проведемо моделювання процесу лікування, орієнтованого на максимальну вигідність, тобто типовий критерій, використовуваний в різних рішеннях, в тому числі і в медичній практиці. Природно порівняти отриманий результат з тим, який розрахований на умовному прикладі. Отже, і даний етап повинен ґрунтуватися на тих же даних, що дані при динамічному програмуванні. Очевидно, що найбільш вигідна для пацієнта схема лікування рівноцінна вибору найбільш «дешевої» схеми, тобто тієї, яка забезпечує мінімальні витрати. Початковий стан той же, тобто рівний

2. У цьому випадку отримана вигода в стартовому стані дорівнює 2 500 грош.од.. Для другого етапу – проведення курсу лікування вегето-судинних розладів очікувана вигода при стані 2 складе 2 500 грош.од., а мінімальні витрати – 120 грош.од.. Таким чином, ефект – 2 380 грош.од.. Але ця схема лікування має значний ризик алергічних реакцій і побічних дій, що переводить стан 2 в 1. У цьому стані на третьому етапі проведення курсу кардіопротекторів розмір очікуваної вигоди

не перевищить 1 250 грош.од., а мінімальні витрати – 150 грош.од.. Відповідно, ефект – 1 100 грош.од.. Нарешті, на наступному етапі проводиться курс лікування неврологічних порушень і в стані 1 дає максимальний очікуваний ефект в 1 130 грош.од.

Отже, загальний максимальний ефект складе 7 110 грош.од. У порівнянні з методом динамічного програмування лікувальної практики (14 750) це більш ніж у два рази менше. Таким чином, орієнтація на максимальну вигідність одного курсу лікування дає в два рази гірший результат, ніж орієнтація на ефект всього клінічного циклу лікування захворювання.

З іншого боку, відомий є той факт, що необхідно підтримувати здоров'я природними способами (наприклад спорт, здорове харчування), що виключає значний вплив фармацевтичних препаратів. У зв'язку з цим логічно змодельювати випадок, коли лікування орієнтоване на використання схем з мінімальною інтенсивністю. Це означає, що на кожному кроці вибирається технологія, що забезпечує мінімальне позитивне зміщення стану. Для лікування неврологічних порушень це «Лнр3», для лікування вегето-судинних розладів – «Лвср3», для кардіопротекції – «Кп1». У цьому випадку вигода на першому етапі 1 900 грош.од.. Однак при цьому стан переводиться з рівня 2 на рівень 3. Це призводить до того, що вигода складе 3 750 грош.од., а з урахуванням витрат на лікування, очікуваний ефект буде дорівнювати 3 350 грош.од.. При цьому здоров'я підніметься на 1 і складе 4. У цьому стані вигода на третьому етапі складе 5 000 грош.од., а ефект – 4 550 грош.од. Загальний ефект дорівнює:

$$E=2\ 500+1\ 900+3\ 350+4\ 450=12\ 200 \text{ грош.од.}$$

Порівнюючи результат з 14 750 видно, що і в цьому випадку ефективність приблизно на 20% нижче, ніж за пропонованою методикою.

Припустимо далі, що вибір схем лікування орієнтований на їх максимальну інтенсивність. У цьому випадку загальний ефект дорівнює: $E=2\ 500+100+3\ 800+3\ 500=9\ 900$ грош.од., що становить 76% від загального ефекту за пропонованою методикою.

Модель лікувального процесу заснована на методології динамічного програмування лікувальних схем у межах клінічного циклу забезпечує найкраще рішення двокритеріального завдання забезпечення ефективності медичної практики за рахунок максимізації економічного ефекту медичних процедур і забезпечення прийняттого стану здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навч. посібник / О. В. Баєва. – К.: Центр учбової літератури, 2008 – 640 с.
2. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр. : у 2 ч. / [кол. авт. ; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш ; передм. та заг. ред. проф. М. М. Білінської, проф. Я. Ф. Радиша]. – К. : НАДУ, 2013. – Ч. 1. – 396 с.
3. Жаліло Л. І. Стратегії змін у сфері охорони здоров'я в умовах соціально-економічних реформ в Україні / Л.І.Жаліло, О. І. Мартинюк / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Zhalilo.pdf>
4. Кризина Н. П. Державна політика України в галузі охорони здоров'я: генезис, тенденції та закономірності розвитку: монографія /Н. П. Кризина ; передм. і заг. ред. проф. Я. Ф. Радиша. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 224 с.
5. Круглова Н. Ю. Антикризисное управление / Н. Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2011. – 512 с.
6. Лещенко В. В. Наукове забезпечення державного управління охороною здоров'я в Україні (на прикладі науково-дослідних робіт НАДУ) [Електронний ресурс] / В. В. Лещенко // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 34. – С. 198-204. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_34_23
7. Научные исследования в целях достижения всеобщего охвата населения медицинскими услугами. Доклад о состоянии здравоохранения в мире 2013 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.who.int/iris/bitstream/10665/85761/17/9789240690868_rus.pdf?ua=1 (дата звернення: 10.12.2016).
8. Петрова С. В. Державна політика України у сфері охорони здоров'я в контексті реформи медичного обслуговування /

С. В. Петрова. // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2014. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_2_14

9. Полина Н. А. Антикризисное управление лечебным учреждением // Вестник Здоровье и образование в XXI веке. 2012. – №11. – [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-lechebnym-uchrezhdeniem> (дата обращения: 11.11.2016).

10. Попченко Т. П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення : аналіт. доп. / Т. П. Попченко. – К. : НІСД, 2012. – 96 с.

11. Солоненко І. М. Управління організаційними змінами у сфері охорони здоров'я : монографія / І. М. Солоненко, І. В. Рожкова. – К. : Фенікс, 2008. – 276 с.

12. Терапия (лечение): Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії: Версія 79714469, збережена в 18:25 UTC 20 июля 2016 / Автори Вікіпедії // Вікіпедія, вільна енциклопедія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/?oldid=79714469>.

Bolshakova Ye. L., Postgraduate student,
Poltava State Agrarian Academy

DOMESTIC MEAT PROCESSING INDUSTRY: ACTUAL PROBLEMS AND PROSPECTS FOR FUTURE DEVELOPMENT

The production of meat products is rightly considered to be the one of the most strategically important areas of ensuring food independence of any country in the modern socio-economic conditions. The current situation in this market depends on a number of factors, so it is systematically analyzed by researchers all over the world. At present, the main task of the meat processing industry is to achieve a balanced functioning of many production systems related to the meat processing and sale of finished products, designed to meet the current needs of consumers in meat and processed products.

The current functioning of meat processing enterprises in Ukraine is hampered by insufficient material and technical support of their activity, extremely low level of quality of raw materials, high competitiveness of imported analogs, high tariffs for the use of energy resources, and the lack of a thought-out strategy for managing the industry as a whole, and profile industrial enterprises in particular. Acting together, all these factors cause a significant reduction in production volumes and, consequently, in the cost of production.

The priority task of the process of increasing the efficiency of the domestic meat processing market, in our opinion, should be the mass adaptation of all market participants to changing conditions. In order to do this, it is first of all necessary to start studying the problems faced by this industry and to identify possible future directions for its development.

The main aspects of the problem of the meat processing industry functioning are defined in the scientific works, written by such a famous scientists as: O.V. Bogdaniuk, S.O. Vovk, S.A. Vorobyova, V.M. Goncharov, R.V. Logosh, I.A. Markina, P.M. Makarenko, V.M. Mykytiuk, I.A. Onosova, V.M. Pasichnyi, I.V. Svyynous, V.Y. Ambrosoy, O.V. Mazukenko, V.Y. Mesel-Veselyak, V.P. Goryovui, S.O. Yenilina, T.G. Dudar and others.

The above mentioned authors investigated mainly the conditions for the formation and development of the meat processing industry; therefore, some theoretical, methodological and practical aspects of managing this direction remained less studied. This statement is proved also by our analysis of recent literary sources, according to which the meat processing industry is regarded as an extremely important basis for the Ukrainian food complex functioning. However, today in the absence of a purposeful state policy in the field of creation a strategic vision for the industry development and a continuous decline in the profitability of production, the main economic entities of this industry are faced with a complex of problems that cannot be solved instantly, a priori.

The overall purpose of this study is to identify and analyze the current problems of the meat processing industry development in Ukraine and to find possible solutions to these problems.

It is well known that the meat processing industry in the current

conditions of economic development is of strategic importance not only from the position of one of the main branches of the food industry, but also in the context of achieving food security at the state level and strengthening Ukraine's position in the world economy. The level of this industry development makes it possible to provide the population with sufficient volumes of meat products, and therefore determines the financial and economic status of enterprises specializing in agriculture and engaged in meat processing.

Moreover, the meat processing industry is called upon to solve the following tasks of an economic nature [1, 5, 6]: first of all, to engage in the production of meat, which is a product with a high protein content; and secondly, to play a decisive role in the employment process and in the national economy sustainable development.

Analysis of the features of the functioning of large-sized Ukrainian meat processing enterprises allows us to assert that the meat products market is developing through consolidation. Thus, the most successful manufacturers form vertical integrated structures in order to fully cover the cycle of production and sales, which consists of the time between the feeding of livestock and retail sale of meat and meat products. The process of such integration, in our opinion, will finish with the fact that small and medium-sized processing enterprises, failing to withstand tough competition in the market, will go bankrupt. That is why it is necessary to pay special attention to the issues of technical re-equipment of enterprises, which can become an effective lever of competition. Accordingly, only those business entities that are now investing a significant part of the earned funds in improving the technologies used in processing and selling finished products, expanding production and implementing the principles of strategic management, will be able to win in this confrontation.

Among the problems constraining the development of the domestic meat processing industry, we consider it expedient to single out the following ones: insufficient material and technical base of meat production; implementation of ineffective measures that should protect the domestic market from the invasion of imported livestock products; the lack of an integrated state program of support of the domestic producers. Proceeding from this, we have drawn a

conclusion that the current market of meat raw materials is rather unstable, because it demonstrates a relatively frequent change in price and a reduction in production volumes, followed by a reorientation to cheap types of meat, in particular poultry meat production [1].

Despite the fact that the meat processing industry plays a decisive role in the context of the development of the Ukrainian food complex, it is in a crisis situation, in which insufficient demand for meat processing products determines an adequate level of demand for meat raw materials, which is considered unprofitable. The manufacturers' positions on these issues are fundamentally different. Some of them tend to explain such a difficult situation solely by the inaction of state government, however, the leaders of small-sized agro-formations, tend to achieve certain price stability without requiring any subsidies from the state government. The main thing is that such business entities should not feel any additional obstacles to their activities, because they cannot risk investing in increasing the number of livestock or improving the level of technical support for production, if they are not entirely sure what tomorrow will bring.

It is known that the raw material necessary for the production of meat products is primarily livestock and poultry. Processing enterprises purchase it from commodity producers, which are obliged to organize this process in such a way that the activity of this industry could be called cost-effective. The quality of livestock raised affects the economic performance of the meat processing industry by determining the level of prices. Normative indicators of fattening of livestock and procedural order of its realization at the profile enterprises are defined by special normative documents. Their observance or neglect adequately affects the achievement of the desired level of selling prices.

The current state of the purchasing power of the Ukrainian population and, accordingly, the demand for agricultural products was affected by several factors, in particular: the global economic crisis, the difficult social and economic situation in the country, political uncertainty, high rate of inflation, general decline in production etc.

As a result, the excess of meat production over demand and the real needs of importers in the near future will lead to a significant

reduction in the number of meat processing enterprises and will provoke an imbalance in the world market of cattle-breeding products, swine and poultry market, which is already acutely aware of the influence of a number of financial and economic factors.

Thus, the processing enterprises operating in Ukraine are now deprived of stability and the desired level of state support. Instead, they are forced to confront many of the challenges of modern economic development (including the problem of defective price policy in the market, undisclosed export potential, insufficient number of markets). In this regard, international investors are afraid to invest their own funds in the development of the Ukrainian food complex. However, they consider pigs and poultry farming to be profitable in a relatively short time period, but cattle breeding, which can only be profitable in 6-7 years is not very interesting for investors [3].

During the conducted sociological survey our respondents (top managers and managers of meat processing enterprises) indicated to us the main reasons for the decline in the meat processing industry, which are as follows: instability in prices for the purchase of raw materials; a decrease in number of cattle, pigs and poultry; a sharp decrease in the volume of exports of meat products, caused by the differences between Ukrainian legislation in the field of control of safety and quality of raw materials and the current rules in the territory of the EU countries and the Russian Federation; inefficiency of the taxation mechanism; inefficient state support; deterioration in the level of solvency of the population of Ukraine; the use of obsolete equipment at enterprises; unjustifiably low level of wages and related reduction of labor activity.

In our opinion, the list of the above reasons for the unsatisfactory state of the meat processing industry should be supplemented by one more fact; in particular, it is about ignoring the advantages of strategic management by enterprise managers. According to the results of our survey, the majority of the managers believe that the state of strategic management in their enterprises can be assessed as good one. It is not surprising that the main factors of influence on the development of the enterprise are the conditions of the macro environment, so the influence of internal or local factors is underestimated. This proves once again that managers of many

enterprises do not realize the essence and advantages of strategic management. The analysis of the recent literature devoted to the specifics of the implementation of the principles of strategic management convincingly proves that the main emphasis at the enterprise level is shifted exclusively on the marketing strategy. Thus, managers, when planning work, give insufficient attention to the organizational and managerial aspect of the functioning of the enterprise (in particular, the development of an effective system of personnel management, the development of image and brand policies).

We believe that in order to solve the pressing problems in the meat processing industry, it is necessary to do as follows: reform the mechanism of economic relations, providing for the mandatory observance of the law of value in the process of forming the foundations of the price policy; introduce an effective mechanism for supporting animal husbandry from the state budget; simplify the system of taxation, subsidies and lending at the level of the state; to update available materials and techniques; develop a system of employee incentives with the purpose of internal motivation.

Thus, in order to stabilize the further development of the domestic meat processing industry, it is important to develop an effective methodology that will be implemented through a combination of strictly managerial tools and the specifics of the functioning of the food complex in Ukraine. However, this cannot be achieved without a fundamental upgrade of the production facilities of enterprises specializing in meat processing. In our opinion, in the long term period this will allow increasing the level of labor productivity and improving the standards of products. In this context, it is necessary to improve strategic management, due to the development of which small and medium-sized enterprises, through functional and production flexibility, will be able to compete with the advanced producers of the industry in competition.

So, in the course of our research it was found out that the priority task of the meat processing industry in Ukraine is related to the need to satisfy the requirements of the population in meat products. Among the main reasons for the decline in meat production are a significant reduction in the number of pigs and cattle; the impossibility of an accurate calculation of prices and incomes from

the sale of meat products; insufficiently effective state support. On the basis of the analysis of the actual problems of the functioning of the domestic food market, we proposed a set of measures, the successful implementation of which would contribute to the development of the meat-processing industry in Ukraine. These activities, in particular, are concerned with: the development of an effective mechanism for economic relations based on compliance with the law; the improvement of the system of support to producers of livestock products at the state level; the development of a system of employee incentives; the improvement of the mechanisms of taxation, crediting and provision of subsidies from the budget; the development of material and technical support of the business entities; the implementation of the foundations of a modern system of strategic management in processing enterprises of the agricultural sector in Ukraine.

Further research in this direction may be devoted to the issues of improving the mechanisms of strategic management of meat processing enterprises considered by us as an indispensable condition for the development of the food market in Ukraine.

References:

1. Association of production and processing enterprises of the meat industry «Meat of Ukraine» [Electronic resource]. – Retrieved from: <http://meat-of-ukraine.com.ua/analitika>
2. Goncharuk A. Ensuring the effectiveness of meat production in Ukraine / A. Goncharuk // The Economy of Ukraine. – Kyiv: Publishing House «Press of Ukraine». – 2009. – Vol. 6. – P. 65-74.
3. Korniyenko I. The current state and the prospects of the meat industry in Ukraine / I. Kornienko // Meat Business. – 2010. – Vol. 3. – P. 30-31.
4. Pozharchuk Yu.V. Raw material base as a factor of competitiveness of meat processing enterprises in Ukraine / Yu.V. Pozharchuk // The Economy of the Food Industry. – 2013. – Vol. 1 (17). – P. 32-34.
5. Sedinkova I. O. Current state and meat production complex management system / I. O. Sedinkova, V. A. Bondar // Scientific Bulletin of Kherson State University. – 2015. – Vol. 15. – Part 3. – P. 109-113.
6. Yankovy V. O. Meat processing industry, state and prospects

of its development / V. O. Yankovich // Food Science and Technology. – 2010. – Vol. 11. – P. 90-95.

Kobchenko M. Yu., Postgraduate student,
Poltava State Agrarian Academy

MODERN REASONS REGARDING THE NECESSITY OF CHANGING THE AGRICULTURAL LAND USE SYSTEM

Modern intensive agricultural systems are aimed at the effective use of land and other resources in order to obtain the maximum quantity of high quality agricultural products with the least cost in specific natural and economic conditions. These systems are also aimed at combating drought problems, soil erosion, ensuring environmental safety and protecting the environment.

Many of the economically and technologically developed countries for many decades go through the biologization and ecologization of agricultural systems. Over the past decades, Ukraine has been separated from the world's trends in such issues through the ideologization of the achieved results, the directness of implementation of suitable agrarian recommendations, and low energy prices. This contributed to the use of high-cost and low-efficiency technologies at a time when the economy was still considered to be fairly stable [3].

The results of studying the history of the development of agriculture as the basis of the system of agricultural land use in Ukraine allow us to conclude that it developed over many centuries in conditions of irreversible decline in soil fertility. The reproduction of fertility was partial and it was carried out by introducing organic and mineral fertilizers, which were always not enough to create a non-deficit balance of humus in the soil. In general, the latest history of the evolution of land-use technologies can be divided into four main stages, which reflect certain levels of economic, resource, scientific and technical state of the country's production as a whole [9].

Thus, the first stage covers the period until the middle of the twentieth century. Organic farming, crop production and agricultural production were based mainly on natural, biological factors and were

environmentally friendly. Virtually no mineral fertilizers and pesticides were used. Organic fertilizers contributed an average of 2-3 t/ha of arable land. The fields were occupied mainly by local varieties and in a small number of cases they were occupied by selection varieties. The technical means used in agriculture were no more than 20-25% of their total demand, and the soil was not re-compacted by agricultural machinery because of its small amount. The yield of agricultural crops in terms of grain was estimated at the level of 0.6-0.8 t/ha.

Individual, and then small and medium-sized farms, as well as agricultural enterprises prevailed. The share of the rural population in the country was about 70%. For this period, there is a colossal destruction of agricultural production during the war and its further restoration in the post-war period. The level of food security in the country in this regard has changed dramatically.

The second stage (1951-1975) is characterized by a slow build-up of intensification factors and the widespread predominance of extensive agricultural practices. The level of application of organic fertilizers grew insignificantly and amounted to 3-4 t/ha of arable land. The volume of imported mineral fertilizers has increased to 10-15% of the demand. Selective varieties, hybrids of extensive type and in a much smaller amount of semi-intensive type were grown almost on the whole area of crops. Saturation with agricultural machinery, including heavy equipment, has grown to 50% or more of its requirements, and the density of soils considerably increased. Numerous cases of chemical pollution of the environment and agricultural products have appeared. The yield of agricultural crops in terms of grain has increased to 1.6-1.8 t/ha. The scale of the activity of agricultural enterprises sharply increased due to the combination of medium and small farms. The share of the rural population has decreased to 40%. The volume of production of agricultural products in individual households decreased.

The third stage (1976-1992) is characterized by an increase in the volume of application of mineral fertilizers to 50% and pesticides to 20-30% of their total demand. The norms for the application of organic fertilizer remained at the same level and amounted to 3-4 t/ha of arable land.

Varieties and hybrids of semi-intensive and intensive types

prevailed in crops. The share of heavy and wide-spread agricultural machinery has sharply increased, that is why the scale of soil compaction has increased. The yield of agricultural crops in terms of grain was estimated at the level of 1.5-2 t/ha. At the same time, the average annual production of most types of crop production decreased or stabilized at the level of the corresponding indicators achieved in the 1970s. The degree of pollution of the environment and products by nitrates, heavy metals, and pesticides has been increasing everywhere. Scales of acid rain fall out. The share of the agricultural population decreased to 34%. In addition, the situation with providing the population with food products has become much more complicated, the crisis phenomena in the economy of the region have worsened.

At present, there is no comprehensive answer to the question of the causes of the aggravation of the food situation in the 1980s. Most often, the main argument is the thesis of insufficient volume of capital investments in agriculture. However, the persistence of tension in the production of agricultural products took place against the backdrop of increased attention to this area, a multiple increase in the inflow of material and technical resources into the agro-industrial complex.

Moreover, the average annual capital investment grew by 40%. It is likely that in many respects this situation has arisen because of irrational nature management and underestimation of the correspondence of existing priorities to long-term tasks of the agroindustrial complex development.

The fourth stage (1993-2001) – during this period of economic recession, the volumes of mineral and organic fertilizers and pesticides were reduced by more than 50%. Only 20-30% of farms have maintained a high level of intensification (they contribute about 40-60 kg/ha of fertilizers and carry out one soil treatment). Along with varieties of intensive-type hybrids, semi-intensive and native varieties are widely used, and the level of technical support for agricultural production has also significantly decreased. The rate of pollution of the environment has significantly decreased, but the level of environmental pollution remains quite large. The yield in terms of grain was 1.5-2.2 t/ha.

Based on the analysis of the main stages of the development of land use and agricultural production, the following conclusions can be drawn:

the application of a non-complex approach to the use of capital investment and material and technical resources failed to achieve a significant breakthrough in the most important indicators of the development of the agricultural sector;

ignoring the long-term priorities of agricultural development has led to the fact that soil fertility as a major factor in production has not only not risen, but also in the absolute majority of regions has decreased due to the degradation of humus, erosion and soil contamination.

An analysis of the nature of land use and agricultural technologies used in production processes shows that, besides environmental security and production costs, social and legal aspects, marketing, quality control, state support, and the like should be taken into account.

For the objectivity of the analysis carried out, it is necessary to clearly present and take into account the current conditions of conducting agriculture in Ukraine, as well as the reasons or components on which the success of economic activity depends. Among the many components of the influence on the production activity of a certain individual household, as well as on the whole of the agricultural industry under the existing agricultural systems, the most important can be determined as:

social components, which include the number, age and qualification of able-bodied rural population, fertility, migration, educational level, financial situation and physical and social conditions;

ecological components, which include not only control of erosion, but also preservation and increase of soil fertility, environmental protection, reduction of greenhouse gas emissions into the atmosphere;

economic components, which include not only lead costs, energy and metal capacity of agricultural machines and implements, but also possible increase in the cost of necessary material resources for agriculture in the absence of adequate growth of prices for agricultural products, increase in profits etc.

Social preconditions for changing land use practices. The social nature of society is determined by the labor force that actually functions in the production process – it is the main part of labor resources. The rest of these resources include a potential labor force,

which can take part in the production processes and services. The social and economic conditions prevailing in Ukraine [10] are a significant factor in the formation of the rural population.

Convincing evidence of profound changes in the social sphere of rural areas can be drawn by the ratio of urban and rural population according to population censuses data. Comparing the current statistics of the population according to the results of the All-Ukrainian Census of 2001, when the population of Ukraine was 48 million 457 thousand persons, of which the urban population was 32 million 574 thousand persons (67,2%), the rural population – 15 million 950 thousand persons (32,8 %), therefore, it is possible to note a clear tendency to further decrease of the total number of rural population. During this period, the total population of Ukraine decreased by 2494.1 thousand persons, while the rural population decreased by 1444.9 thousand persons.

According to the data of 80-year period, the share of the rural population for the period from 1927 to 2010 decreased from 81.5% to 31.4%, or 0.6% annually. For the period from 1970 till 2010, its total number has decreased in Ukraine by 7 million people, or by 32.7%, and in recent years (during 2001-2010), the annual rate of decline in the rural population was about 0.14%.

As for the reasons for this social situation, the structural and dynamic changes in the rural population number occur in two opposite directions: on the one hand, the number of children, adolescents and people of working age is decreasing, and on the other hand, the number of pensioners is growing. Therefore, the Ukrainian rural population is rapidly aging and the demographic basis of its reproduction is narrowing. Moreover, the pace of these dynamic changes has acquired a stable negative character. The migration of the rural population is intensified due to unsatisfactory social and living conditions in many villages in Ukraine. The intensive outflow of rural youth as a result of unsatisfactory working conditions and living in rural areas has intensified negative demographic processes. The resulting crisis situation narrowed the natural basis for the reproduction of villagers, caused deterioration in their quality parameters and a reduction in labor potential, especially those employed in the agrarian sphere [2].

Agriculture has always been characterized by a significant spatial

distribution of production. All current trends in the demographic situation show that this feature will only increase, which also imposes its demands on the agricultural system. In these conditions, economically effective agriculture can only be carried out at low costs and low labor intensity of products.

The latter can only be achieved by increasing the productivity of each employee. This is not only a characteristic feature of our country, it is a world trend. For example, in Canada in the steppe areas, each farmer must cultivate up to 500 hectares, and often much more hectares. Only with such productivity and a yield of 20-25 centner/ha of wheat a farmer can have the required level of profitability and a sufficient level of profit.

Environmental preconditions for changing land use practices. Modern technologies of cultivation of agricultural crops provide for multiple influence of running systems of machine-tractor units on the ground. On typical chernozem, with multiple passes of tractors of different grades (T-16M, MTZ-52, MTZ-80, T-74 and especially T-150K), in a layer up to 10 cm the soil density may exceed the critical for most agricultural cultures value (1.3-1.4 g/cm³). As a result of densification, the water permeability of the soil is substantially reduced, the amount of productive moisture in it decreases, and finally the crop yield also decreases. With fourfold coverage of the soil with traces of the wheels, the barley yield decreased from 38.4 to 17.1 centner/ha and oats yield decreased from 33.3 to 23.6 centner/ha [5, 7].

However, the most disturbing consequence of this intensification factor is that the chemicalization of agriculture leads to environmental pollution. It is not uncommon for mineral fertilizers and other chemicals to be introduced inadvertently, and sometimes irresponsibly. This leads to the accumulation of chemicals in the soil, groundwater, to their excessive content in crop production, and through feed – and in food products of animal origin.

A high level of plowing of the territory is manifested in a negative way due to a decrease in its ecological stability. The high specific gravity of the least sustainable from the ecological point of view of land (arable lands, cultivated crops, roads, built-up lands, etc.) leads to the formation of a low level of environmental sustainability of the territory. This is only reinforced by the scientifically unjustified structure of crop areas existing in most agricultural households and the

inappropriate placement of crops, without taking into account the terrain. In combination, this leads to an increased risk of water erosion and soil deflation [1, 3, 4].

Economic preconditions for changing land use practices. The system of agriculture can claim the role assigned to it and be used in the production processes only in cases of its expediency and economic efficiency. Estimations of the economic efficiency of any system is a fairly problematic task because of the complexity of the system and the dependence of the final result of its activity on a significant number of variables.

Such variable factors are the following ones: climatic conditions, ground cancellations and their condition, prices for fuels and lubricants, fertilizers, protective equipment, terms of sowing and harvesting of crops, logistics of field work, the size of land use of an individual household, the availability of appropriate infrastructure, etc.

Due to the fact that the system of agriculture has a direct impact on the productivity of agricultural crops, cultivated and indirect influence on the state of the environment, in calculating the economic efficiency of the agricultural system, it is also necessary to take into account the costs of maintaining a proper state of the environment within a certain region [3].

When choosing a specific type of agricultural system, it should be borne in mind that with its further introduction, it is likely to reduce yields and deterioration in the quality of agricultural products, since biologization should be perceived as an investment project for the revival of land resources, which does not always ensure high technical and economic indicators. According to FAO statistics, with the transition to alternative agriculture, yields of grain crops may decrease by 10-20%, potatoes and sugar beets by 35%. The experience of US farmers shows that the organic agricultural system, in comparison with the system where higher doses of mineral fertilizers are used, reduces the crop yield by more than two times. Thus, the yield on the industrial system of agriculture was estimated as follows: 41 centner/ha of the winter wheat, 33 centner/ha of barley, 86 centner/ha of corn grain, 26 centner/ha of soybean; on organic agricultural production system accordingly – 19, 14, 36, 10 centner/ha. Therefore, new directions in agricultural production systems should develop not as an opposition or replacement of the traditional ones, but simultaneously with them all

[3, 6].

Coming to the conclusion, it is worth by saying that the financial and economic problems acquire special significance in the conditions of introduction of alternative systems of agricultural land use. The most significant among them are: risks associated with possible changes in the market of organic products during the implementation of the system, financial losses due to reduced yields and production volumes, lack of risk insurance mechanisms and financial support from the state budget.

Many managers of farms and agronomists are forced to abandon the traditional technology of soil cultivation and move to minimum or zero technology. This is facilitated by the dissemination of information on the use of such technologies on the American continent and in Western Europe.

References:

1. Beregovyi V. K. Ecological problems of land use in agriculture of Ukraine [Electronic resource]. – Retrieved from: http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2011/4.pdf
2. Gavrylko P. P. Priorities for the preservation of labor potential of rural territories / P. P. Gavrylko // Effective economy. – 2012. – Volume 5. – [Electronic resource]. – Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1149>
3. Kosolap M. P., Krotinov O. P. No-Till farming system. – Kyiv, 2011. – 372 p.
4. Scientific and practical experience of using No-Till farming system in the world [Electronic resource]. – Retrieved from: <http://pole-news.com/specific-news/news/new-tech/25-innovation/23-1-st-2012-03-11>
5. Re-sealing of the soil. What to do in this situation? [Electronic resource]. – Retrieved from: <https://www.agroxxi.ru/stati/pereuplotnenie-pochvy-chto-delat.html>
6. Development of organic agriculture in the world and Kazakhstan. – [Electronic resource]. – Retrieved from: <http://www.fao.org/3/a-i5454r.pdf>
7. Sergeev K. How to reduce soil compaction // Electronic Journal «Agro-Practice» [Electronic resource]. – Retrieved from: http://agropraktik.ru/blog/precision_agriculture/238.html.
8. Tupitsyn E. V. Innovation processes in agriculture // Bulletin of

the Ulyanovsk State Agricultural Academy. – 2007. Volume 1 (4). [Electronic resource]. – Retrieved from: <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-protsessy-v-selskom-hozyaystve>.

9. Hardikov Yu. F. Economic-mathematical modeling of the choice of technologies for rational nature management in plant growing / Dissertation ... Ph.D.: specialty 08.00.13: Moscow, 2002. – 127 p.

10. Kharchuk S. A. Employment as an objective necessity of the development of rural territories: materials of the fourth All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference [Quality of Life: Problems, Priorities and Prospects] (Kyiv, October 22-24, 2007) / S. A. Kharchuk. – Donetsk, 2007. – P. 166-169.

Носатов І. К., аспірант,
Класичний приватний університет

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗА УМОВ ЗМІН НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

Розвиток та підвищення сучасних запитів суспільства до державних механізмів національної економіки стали суттєво залежними від рівня доступу до інформаційних технологій. Економічні процеси в національних масштабах виступають одним з факторів змін в державному урядуванні. Підвищуючи спроможність краще взаємодіяти з бізнесом та громадянами України, створюється новий вид комунікації, як електронне урядування. Але при впровадженні змін за допомогою інформаційних технологій ми повинні враховувати всі верстви населення України та їх економічну діяльність. Основна проблема полягає у визначенні можливих результатів впливу на національну економіку впроваджуючи зміни в механізмах урядування.

В своїх наукових працях інтеграцію змін в державному урядуванні та їх вплив на національну економіку, шляхом впровадження е-урядування зазначають наступні вчені як А. Асанова А, А. Атаманчук, В. Баєв, О. Баранов, В. Дрожжинов, О. Ємельяненко, В. Іщенко, І. Клименко, Г. Литвинов,

О. Максимчук, А. Семенов, А. Ткаченко, С. Чукут, О. Штрик, О. Юлдашев.

Теоретичні аспекти впровадження електронного урядування зазначено наступними вченими, як О. Голобуцький, М. Демкова, Д. Дубов, А. Журавльов, В. Єганов, І. Клименко, П. Клімушин, К. Линьов, І. Погребняк, А. Семенченко, В. Шеверда, О. Юлдашев та ін. Однак вплив електронного урядування на всі аспекти функціонування держави, зокрема економічний потребує подальшого дослідження.

В наукових роботах проблеми впровадження інформаційних технологій в державний апарат висвітлили у наукових працях такі вчені як І. Агармизян, Р. Базаров, О. Баранов, П. Беспалов, А. Береза, М. Вершинін, М. Демков, С. Дубова, В. Дрожжинов, І. Георгієв, О. Григійр, А. Данилин, В. Зякун, О. Ємельяненко, І. Клименко, В. Коляденко, В. Лисицький, Г. Литвинов, В. Масарік, О. Миланко, В. Ніколайчук, А. Семенченко, В. Сіряченко, В. Ревенко, О. Семенов, Е. Талапіна, О. Титаренко, С. Чукут, А. Штрик та ін. Тому подальше висвітлення проблем та підходів щодо впровадження е-урядування є важливим етапом становлення стабільного функціонування національної економіки.

Метою роботи є дослідження шляхів розвитку інформаційних технологій в системі державного урядування та рівень впливу на національну економіку України; аналіз особливостей та переваги впровадження електронного урядування в Україні та висвітлити базис ефективного механізму інтеграції е-урядування в рамках національної економіки; дослідження закордонного досвіду впровадження електронного урядування на прикладі Європейського союзу, зокрема такої держави як Франція.

Зростання ролі інформаційних технологій має на меті створити більш ефективний механізм управління національним господарством України завдяки підвищенню можливостей надання різних послуг в онлайн, що допомагає скорочувати ресурсозатратність на отримання інформації. Система електронного управління державними механізмами функціонує на наступних принципах:

- 1) Соціальний – трансформує в більш ефективні публічні

відносини, що полягають в мотивації суспільства більш активної діяльності;

2) Організаційний – сприяння налагодженню комунікація між ієрархічною ланкою державних органів, що впливає на зменшення економічних затраті;

3) Презентаційний – полягає в подоланні бюрократичного механізму, створюючи більш гнучкі форми кооперації між державою та суспільством;

4) Зв'язки з громадою – використання аналітичного та предикативного інструментарію в запитах економічних, політичних та соціальних аспектів, реалізуючи це в державні цілі;

5) Образотворчий – отримання інструментарію в реалізації своїх прав та свобод суспільством в цілому.

Електронне урядування має ряд переваг: 1) Для бізнесу – отримання доступу к адміністративним послугам через мережу інтернет, що ставить за мету підвищення економічного розвитку послуг; 2) Для громадян – змога приймати участь в усіх державотворчих процесах через Інтернет та легкий доступ к адміністративним послугам з боку держави; 3) Для уряду – зниження економічних витрат, підвищення ефективності роботи та концентрація уваги на стратегічному розвитку держави, зокрема економіки держави [1].

Зміни в державних органах влади, шляхом впровадження електронного урядування повинні спиратися на нормативно-правову базу, фінансово-матеріальне забезпечення, кадровий потенціал, систему організаційно-методологічних підходів. На даний момент впровадження електронного урядування є хаотичним та неуніфікованим к єдиним стандартам, що може згубно вплинути на показники національної економіки України.

Тому для стабілізації даного стану речей повинна враховуватися вся різноманітність функціонування держави в таких аспектах як економіка, законодавча база та суспільство. Потребує нашої уваги Концепція розвитку е-послуг в Україні, що базується на наступних принципах впровадження електронних послуг в Україні як 1) Орієнтація на споживача; 2) Доступ; 3) Безпека; 4) Зниження рівня бюрократизації; 5) Бази даних електронної інформації; 6) Прозорість;

7) Ефективність; 8) Гнучкість технологій [2].

Таблиця 1

Діяльність уряду Франції по впровадженню е-урядування [6]

Рік	Державні заходи, щодо е-урядування
1998	Погоджена й затверджена всіма органами державної влади генеральна стратегія формування в країні «інформаційного суспільства» і побудови структур «електронного уряду».
1998	Організовані два спеціальних міжвідомчих комітети: з питань інформаційного суспільства і з технічної підтримки розвитку інформаційних і комунікаційних технологій в урядових службах.
2000	У жовтні 2000 р. створюється новий централізований адміністративнодержавний Інтернет-портал «інформаційної адміністрації» (французькою, англійською та німецькими мовами).
2000	Закон про електронний підпис (Закон про електронну взаємодію між користувачами та державними установами та між державними органами) від 13 березня 2000 р. легітимізує електронні підписи і документи з електронним підписом.
2003	Міністерство з питань забезпечення е-врядування та адміністративних реформ Франції розробило та видало стратегічний план ADELE (ADministration ELEctronique).
2003-2004	При Міністерстві адміністративних реформ була розроблена стратегічна програма ADELE що складається з техніко-економічного обґрунтування цілей і завдань, поетапного опису процесів адміністративної реформи .
2004	Закон про конфіденційність електронної економіки. Він діє з 21 червня 2004 р. та встановлює правову основу розвитку послуг електронної комерції у Франції.
2004	Закон про державні закупівлі електронних комунікацій діє з 9 липня 2004 р. і передбачає широке використання нематеріальних державних закупівель для підвищення ефективності поточних процедур
2005	Створене Головне управління з державної модернізації (General Directorate for the Modernisation of the State (DGME)) .
2005	Закон «Про електронну взаємодію між користувачами суспільних послуг (громадяни, бізнес-структури) і державними установами, організаціями і взаємодія між державними органами»,
2007	Уряд ініціював створення нового централізованого для кожного громадянина країни власного персонального порталу Інтернет.

Основними перепонами на шляху змін впровадження інформаційних технологій є високий ціновий діапазон, багаторівневність транзакційних послуг, нормативно-правова база, кадровий ресурс, фінансові ресурси держави, Згідно оцінки експертів Transparency International, знаходячись в кризовому становищі українська національна економіка в умовах дефіциту бюджету повинна отримувати всі гроші за зазначеними статтями витрат.

В 2011 році Україна приєдналася до OGP-ініціативи – метою

виступає стандартів відкритості та прозорості дій влади, що може вплинути позитивно на економічний результат національної економіки України. В разі здійснення прийнятих ініціатив уряду за допомогою інформаційних технологій буде створено одну систему між всіма органами влади, що пришвидшить можливості обміну інформацією. До цієї системи також треба віднести наступні елементи державної та комерційної діяльності національної економіки як електронна демократія, електронне урядування, електронні послуги, електронна комерція [3].

Економічна складова інформаційних технологій полягає в накопиченні знань, на стримання яких вплинути майже неможливо в сьогоденних умовах. Істотним показником інформаційних технологій для національної економіки рівень відновлення: покоління інформаційних технологій змінюються кожні 3-5 років.

Саме завдяки знанням які накопичуються та активно використовуються в інформаційних технологіях підвищується рівень спроможності систем адаптації до зовнішніх та внутрішніх чинників національної економіки [4].

Спираючись на міжнародний досвід під тлумаченням електронного уряду мають на увазі електронний портал, інші вважають, що це комунікація державних органів влади з громадянами через мережу інтернет, а останні трактують як надання онлайн адміністративних послуг державними органами влади. На нашу думку це наявність всіх цих компонентів.

Одними з провідних держав в інтегрування електронного уряду є США, Данія, Канада, Фінляндія, Австралії. Багато держав мають свої плани щодо розвитку інформаційних технологій в електронному урядуванні, наприклад як Індія, що спирається на розвиток знань, розвиток інформаційних систем, інформаційних і комунікаційних технологій в урядових процесах. Домінування в інтеграції інформаційних технологій в урядування наступний ряд держав як Канада – 68% та США – 62%, Данія і Сінгапур – по 56%, Австралія, Франція, Японія – по 55%, однак в таких державах як Португалія ці послуги мають 34%, Південно-Африканська республіка – 22%, Бразилія – 17 % [5].

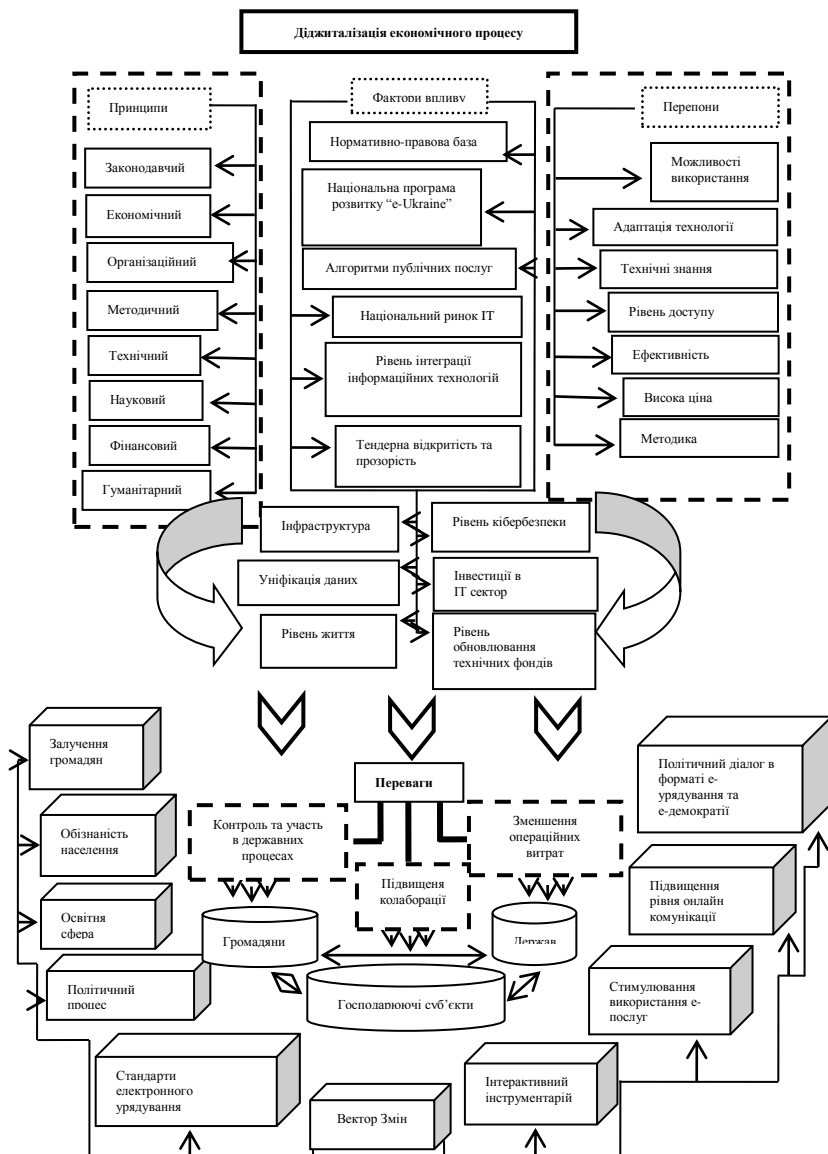


Рис. 1. Модель діджиталізації трансформаційних процесів національної економіки України

Спираючись на міжнародний досвід запровадження

електронного урядування Україна повинна використати його та адаптувати до потреб своєї національної економіки. Враховуючи досвід Європейських держав Україна повинна придержуватися наступних принципів:

1) Діджиталізація – надання електронних послуг є першочерговою можливістю отримання адміністративних послуг;

2) Уніфікація стандартів отримання електронної інформації для громадян та бізнесу;

3) Доступність – цифрові послуги, що доступні всім верствам населення;

4) Відкритість – можливість корегувати інформацію громадянам та бізнесу;

5) Відсутність фрагментарних ефектів з боку державних органів влади;

6) Безпека даних, що реалізується через різні індивідуальні інструменти програмування;

7) Очікуваність змін – наслідок високої динаміки модернізації інформаційних технологій [7].

Діджиталізація економічних процесів національної економіки виступає, як імплементація заходів, щодо зміни відносин між господарюючим суб'єктами, державою та громадянами України, суттєво збільшується значення принципів які імплементують діджиталізацію в економічних процесах національної економіки України тому як від них залежить рівень колаборації всіх учасників даного процесу, але слід не забувати наявність факторів (характеристик інформаційного сектору національної економіки, державних механізмів) та перепони які можуть виникати в процесі трансформації економічних процесів інформаційними технологіями, що формують підґрунтя в національній економіці України.

Тому основним вектором змін буде наступне, як: обізнаність населення, активізація громадянської участі в державотворчих процесах, освітня сфера, політичний процес, активне використання е-послуг, підвищення рівня комунікації, зміни в підходах до демократичного діалогу між усіма учасниками економічних процесів національної економіки за рахунок використання інструментарію діджиталізації.

Підсумовуючи наше дослідження, щодо становлення електронного урядування, як способу оптимізувати економічні процеси національної економіки, але змінити на позитивні результати в інших сферах держави. Зміна орієнтирів України в бік європейської спільноти потребує відповідності уніфікованим стандартам Європейського союзу, що покликані вирішити нерівні можливості в інтеграції інформаційних технологій в державні органи влади.

Електронне урядування має стати точкою відліку змін у відносинах між громадянами бізнесом та органами державної влади. Це означає що інструментарій інформаційних технологій в державних органах влади може стати стабілізуючим елементом національної економіки України. Заснування нового етапу змін розпочалось, але який шлях ми обремо все залежить від національних запитів національної економіки України, що відображає всі законодавчі, соціальні та економічні аспекти життя в Україні.

Список використаних джерел:

1. Orlova N. E-government as a basic for economic development in ukraine [Електронний ресурс] / Natalia Orlova // ECOFORUM. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: www.ecofor-umjournal.ro/index.php/eco/article/view/11.

2. Марченко В. В. Модернізація механізму електронного урядування в органах виконавчої влади в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Марченко // Збірник наукових праць «Науковий вісник публічного та приватного права». – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.nvppp.in.ua/vip/2016/3/34.pdf>.

3. Колесніченко І. М. Розвиток електронного урядування в Україні: інституціональний аспект / І. М. Колесніченко // Бізнес Інформ. – 2014. – №3. – С. 52-57. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_3_9

4. Бойко В. В. Інформаційні технології як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільських територій / В. В. Бойко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – №4. – С. 299-302. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_4_54

5. Похило І. Д. Світовий досвід впровадження е-урядування

[Електронний ресурс] / І. Д. Похило // Інститут соціально-гуманітарних наук ВНТУ. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/e-democracy/e-democracy/2016/paper/viewFile/1714/1399>.

6. Данильян О. Г. Досвід створення електронного уряду у Франції та можливості його використання в Україні / О. Г. Данильян, О. П. Дзьобань // Гілея : наук. вісн. – Київ, 2012. – Вип. 58, №3. – С. 669-674.

7. Скиба М. В. Improving e-government as one of the preconditions for economic development [Електронний ресурс] / М. В. Скиба // Міжнародний електронний науковий журнал «Economic Processes Management». – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/2016_3_6/?lang=uk.

Оке О. Адедеджи, аспірант,
Полтавская государственная аграрная академия

СОЦИАЛЬНАЯ БИЗНЕС ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

В результате общепринятого на уровне государства курса на евроинтеграцию в Украине активизировалось изучение основных аспектов политики налогообложения в странах Европейского союза. Подписанное между Украиной и ЕС соглашение об ассоциации только усилило научный интерес исследователей к данному вопросу.

Общеизвестно, что социально-экономическое развитие любой страны происходит под непосредственным влиянием трансформаций глобального масштаба, касающихся социально-трудовой сферы. Безусловно, желание Украины сблизиться с Европой будет оставаться несбыточным до тех пор, пока качество жизни украинцев не улучшится. Именно от этого показателя зависит качество трудового потенциала и перспективы развития государства в целом.

Уровень экономического достатка страны зависит от целого ряда факторов. Качество жизни населения в данном контексте

имеет первоочередное значение. Однако в современной Украине уровень и качество жизни людей как основной шаг к достижению устойчивого социально-экономического развития носит пока только декларативный характер. Данный факт объясняется недостаточно продуманными критериями проведения объективного анализа показателей, на основании которых можно констатировать тот или иной уровень качества жизни разных социальных групп населения и на основании проведённого анализа осуществить комплекс преобразований (структурное ранжирование, реализацию государственной политики в данном направлении и т.д.).

Изучением проблемы повышения качества жизни интересовались многие отечественные и зарубежные учёные. Разработке теоретико-методологических аспектов данной проблематики посвящены работы В. Горбатова, О. Крентовской, В. Литвинова, И. Мандибуры, И. Маркина, А. Мельниченко, М. Папиева, С. Сирджи, Н. Сытниковой, М. Татаревской, Н. Федирко и др. Перечисленные авторы занимались исследованием специфики понятия «качество жизни населения» и предлагали конкретные пути улучшения этого показателя.

Несмотря на особенное внимание общественности и представителей научных кругов к проблеме повышения качества жизни, несколько принципиально важных вопросов остаются неразрешёнными в силу своей неоднозначности. Их дискуссионный характер и частичное разрешение свидетельствует об актуальности, теоретической и практической значимости данного исследования, которое посвящено теоретико-методологическому обоснованию и разработке рекомендаций относительно акцентуации ответственности бизнеса в контексте повышения качества жизни населения.

Как известно, одним из самых важных качественных показателей социальной среды являются условия труда. Большинство учёных солидарны во мнении, считая, что условия, в которых человеку приходится работать, влияют на состоянии его здоровья и трудоспособность, обуславливают трудовой потенциал работника в целом.

В свою очередь, критерии условий труда зависят от определённых факторов производственной среды и трудовых

процессов. Оценка показателей уровня жизни населения происходит в результате сопоставления задекларированных и фактических норм.

Другими не менее важными компонентами социальной сферы являются коэффициент коррупции и политическая ситуация. Текущая политсистема Украины лишена достаточного опыта автономного функционирования и по-настоящему действенных традиций управления. Многие эксперты объясняют это высоким уровнем тенизации экономики и коррупции в обществе. Теневая экономика приводит к масштабным изменениям: значительным потерям бюджетных ресурсов; невозможности руководить в полной мере процессами, которые происходят в социально-экономической отрасли; разрушению фундаментальных основ социальной сферы; поляризации населения по принципу достатка.

На качество жизни украинцев влияет и текущее состояние экологической системы. Условия проживания, специфика ведения хозяйства и отдых людей напрямую зависят от климатических факторов. В связи с этим возникает острая необходимость исследовать особенности погодных, климатических условий, спрогнозировать их изменения и оценить роль в контексте состояния окружающей среды. Украина, имея неоценимый природно-климатический потенциал, наделена всеми условиями, необходимыми для улучшения качества жизни в будущем.

Интенсивное появление новых социально и экономически обусловленных обстоятельств, реформативное существование ранее ценностей и стандартов спровоцировало стремительную переоценку количественно-качественных показателей уровня материальной состоятельности, вследствие чего наметился активный поиск эффективных механизмов, способных обеспечить социальную защиту всех слоёв населения.

Феномен повышения уровня жизни является довольно динамичным, поэтому нуждается в постоянном и пристальном контроле. Данный факт обусловлен тем, что чем больше текущих потребностей обеспечивается, тем большая их часть актуализируется. Исходя из этого, анализируемое понятие

інтерпретирується нами поліаспектно і мультифункціонально: во-первых, як акт досягнення жельаемої степені благосостояния, а во-вторых, як создание условий, необходимых для нормальной человеческой жизнедеятельности.

Социальная ответственность бизнеса (далее по тексту – СОБ), которая играет в данном контексте немаловажную роль, для каждого отдельного взятого субъекта процесса повышения уровня жизни должна быть чётко регламентирована и оцениваться с позиции существующих международных стандартов, касающихся устойчивого развития, как минимум, по трём основным направлениям (экономика, экология, социополитика).

СОБ в отношении экономической сферы подразумевает значительные капиталовложения, необходимые для апробации новых технологий, улучшения потребительских свойств и повышения социальной значимости товаров и услуг, которые производятся. Экологический компонент социальную ответственности указывает на наличие затрат для приобретения специальной техники, позволяющей оптимизировать технику безопасности на производстве. Средства, необходимые для обеспечения сотрудникам предприятия и их родным социальных гарантий, которые предусмотрены государством (разрешение проблем в плане трудоустройства, охраны здоровья, получения образования, приобретения жилья и прочего) определяют социальную константу СОБ.

Нести социальную ответственность за повышение уровня жизни населения в идеале должны все заинтересованные участники, однако в последнее время всё чаще приходится слышать именно об ответственности со стороны бизнеса. По нашему мнению, в первую очередь нужно говорить о социальной обязательности представителей власти, которые пока не в состоянии самостоятельно обеспечить желаемый уровень всеобщего благосостояния. В связи с этим инициативу перенимает сфера бизнеса. Её апологеты усиливают позиции путём лоббирования собственных интересов. То есть пытаются влиять на органы власти, чтобы возникли необходимые для их дальнейшего процветания предпосылки.

Под понятием «повышение качества жизни» понимаем

сочетание мероприятий, которые планируются и реализуются симультанно консолидированными усилиями властей, бизнеса и населения (в меру их возможностей и функционального потенциала) для удовлетворения нужд населения. Отметим, что принятые меры только тогда становятся по-настоящему результативными, когда действия всех субъектов объединены и скоординированы.

Между развитием инфраструктуры и материальным благополучием населения страны прослеживается когерентная связь. Активное социальное соучастие представителей бизнеса (расширение рынка сбыта, мероприятия по повышению производительности труда, проекты по охране окружающей среде) обусловлено зачастую их собственными интересами – формированием и поддержанием положительного публичного имиджа.

Во многих странах конкретно оценить участие деловой элиты в процессе повышения уровня жизни практически невозможно, ведь некоторые проявляют свою социальную позицию анонимно. Речь идёт о благотворительности в чистом виде. Точно определить те направления и показатели, на которые крупные предприниматели влияют сильнее, чем кто-либо другой, эксперту не составит огромного труда.

Исходя из этого, презентуем авторскую методику оценивания роли бизнеса в повышении качества жизни населения, которая заключается в использовании для подобных подсчётов трехкомпонентного показателя. Он представляет собой обобщённую оценку, благодаря которой можно объективно оценить вклад предпринимательства в социальную, экономическую и экологическую сферу.

Оценивание степени подобного бизнес-влияния происходит, исходя из четырёх уровней: 1) влияние не происходит (фиксируется факт социальной безответственности); 2) воздействие мало ощутимо (низкая социальная ответственность); 3) умеренное действие (незначительная СОБ); 4) активное трансвлияние предпринимателей (высокий уровень социально обусловленной ответственности).

Таким образом, за анализируемый период (с 2010 по 2016 год) в Украине значение $K_{отб}$ составило меньше 1.

Полученные результаты свидетельствуют о социальной безответственности отечественного предпринимательства на общенациональном уровне.

Параллельно с апробацией предложенной методики расчёта состояния СОБ автором проводился опрос. Его целью стал анализ уровня социальной ответственности промышленных предприятий в контексте повышения уровня жизни. Обработанные результаты, а также данные аналогичных исследований, проводимых профильными научными центрами, показывают, что осознание необходимости принимать активное участие в решении общественных проблем у представителей бизнеса кардинально разнится. Нами были отмечены те условные преграды, которые препятствуют успешной реализации различных социально значимых инициатив. Такими, в частности, являются:

экономические ограничения: значительное число тех, кто находится за чертой бедности; дефицит денежных ресурсов; игнорирование социальной значимости бизнес-структур; преобладание «городов-заводов»; морально устаревшая социальная инфраструктура;

деструктивные социально-личностные факторы: ментальные особенности населения (ожидание высоких результатов на фоне всеобщей пассивности); незнание сути или поверхностное понимание социальных инициатив; негативное восприятие общественных организаций; масштабность проблем соцхарактера (наркомания, алкоголизм, СПИД);

организационно-управленческие обстоятельства: слабо развитая нормативно-правовая база; давление на бизнес со стороны местных властей; «законсервированность» некоторой информации экономического плана; ментальные особенности управленческого аппарата (субъективизм, авторитарность, бюрократия).

Для того чтобы объективно оценить реальные возможности бизнеса на этапе реализации социальных инициатив, понятие «возможности» трактовалось нами как сочетание определённых условий, необходимых для достижения чего-либо. Оценивая бизнес-потенциал в контексте повышения уровня жизни, изначально речь должна идти о наличии/отсутствии на

предприятия финансовых средств. На практике, для того чтобы стать социально ответственным, каждый субъект должен учитывать одновременно несколько аспектов.

Проведённый анализ дал понять, что в численном отношении возможности современного бизнеса позитивно повлияют на качество жизни значительно уступают тем преградам, с которыми ему приходится ежедневно сталкиваться. Устранение описанных выше барьеров, безусловно, должно стать приоритетной задачей социально-экономических трансформаций в Украине.

Таким образом, рассматривая составляющие «качества жизни населения» в Украине, констатируем, что по всем основным критериям за последние годы качество жизни людей ухудшилось. И хотя в последние два года наметилась тенденция к улучшению, изменения пока нельзя назвать значительными или хотя бы такими, что соответствуют аналогичному уровню в 1989 году. Ухудшение качества жизни, таким образом, непосредственно влияет на уменьшение трудового потенциала Украины.

Список использованных источников:

1. Бікулова Д. У. Методичні підходи до оцінювання якості Життя людини: зарубіжний та вітчизняний досвід / Д. У. Бікулова // Бізнес інформ. – 2014. – № 3. – С. 225-230.
2. Вимірювання якості життя в Україні: аналітична доповідь / Е. М. Лібанова, О. М. Гладун, Л. С. Лісогор та ін. – Київ: Ін-т демографії та соц. досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2013. – 50 с.
3. Ковтун Н. В. Методологічні засади оцінювання якості життя населення України в контексті міжнародних підходів/ Н. В. Ковтун // Статистика України. – 2013. – № 1. – С. 54-60.
4. Міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail_csnumber=42546
5. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. – К.: КНЕУ, 2012. – 501 с.

Шевченко Ю. А., аспірант,
КНЕУ імені В. Гетьмана

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ТНК З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ПРАВОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИЙМАЮЧОЇ КРАЇНИ

На сьогодні, міжнародне інвестування є одним із основних напрямів міжнародних економічних відносин, що є результатом глобалізаційних та інтеграційних процесів, розвитку міжнародної торгівлі, турбулентності світового фінансового ринку.

Але прийняття оптимальних інвестиційних рішень управлінським персоналом залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають та коригують інвестиційну поведінку ТНК, як цілісного майнового комплексу. Все це утворює глобальне середовище, в якому і функціонує ТНК.

Глобальне середовище, яке складається із зовнішньої та внутрішньої складової знаходиться постійно в динамічному русі. Як було зазначено глобалізація, яка вочевидь є феноменом ХХ та ХХІ століть, у найбільш широкому розумінні можна трактувати як процес, що виводить цивілізацію на вищий рівень розвитку із системною інтернаціоналізацією умов і сфер людської життєдіяльності, включає в себе політичні, економічні, соціальні, екологічні, науково-технічні та інші складові, а відтак має комплексний суцільноохоплюючий характер [1].

Відповідно до останнього Всесвітнього економічного форуму, основними ризиками, які трансформують інвестиційну поведінку ТНК та їхню діяльність є вихід Великої Британії з Європейського союзу, посткризовий період Світової фінансової кризи, політичні зміни високорозвинених країн. В результаті цього серед економічних аналітиків та експертів склався прогноз про пік глобалізації та посилення розвитку політики протекціонізму в різних країнах світу, особливо в країнах, що розвиваються, які мають більш уразливу економічну систему та адаптаційні механізми до змін та ризиків будь-якого характеру [4]. Наприклад, для інвесторів як приймаючі країни такі як Бразилія, Філіппіни та Туреччина створюють

необхідність ще більш глибокого проведення дослідження відношення переваг від інвестування до ризиків і збитків, які можуть понести ТНК.

Але глобальне середовище складається із сукупності середовищ, а саме: економічне, правове, політичне та культурне. Та слід зазначити, що правове середовище впливає на інвестиційну поведінку через свою особливість, яка полягає у тому, що правова система та законодавство приймаючих країн є різними, що залежить від правової сім'ї та державного устрою приймаючої країни.

Дослідження показали, що для виходу на зарубіжний ринок необхідно досліджувати правове середовище приймаючої країни насамперед. Так як правова система певної країни може складатися з абсолютно різних елементів та джерел правового регулювання. Правова система може різко відрізнитися в країні базування та приймаючій країні і таким чином від правильного розуміння сутності такої відмінності залежить успіх корпорації в інвестуванні. Закони та інші нормативно-правові акти визначають як саме будуть проводитися операції з капіталом, як складати фінансову звітність, які податки необхідно сплатити корпорації при розміщенні інвестицій в певній країні, який режим дані інвестиції матимуть відповідно до міжнародних угод. Також за допомогою законодавства встановлюються чіткі межі функціонування ТНК. Якщо ТНК не оцінять ринки, на які вони будуть виходити, не використовуючи порівняльний аналіз, то вони можуть мати дуже великі ризики у порівнянні з вигодами від інвестицій. Правовий аспект впливає на вибір ведення бізнесу в приймаючій країні і веде до утворення альтернатив щодо розміщення інвестицій. Кожна країна має свою власну правову систему, але багатьом вченим вдалося класифікувати та розмістити їх в певні групи. Поділ правових систем було започатковано починаючи з кінця XIX століття, наприклад, Е.Глассон в 1880 році запропонував поділити правові системи на: групу правових систем, на які істотно вплинуло римське право: Італія, Португалія, Румунія, Греція, Іспанія; групу правових систем, у розвитку яких вплив римського права був незначним і які ґрунтувалися на звичаях і варварському праві: Англія, скандинавські країни; група

правових систем, що увібрали риси римського і германського права: Франція, Німеччина, Швейцарія [2].



Рис. 1. Елементи правового середовища ТНК

Джерело: розроблено автором на основі джерел [2]

Простежується, що правові системи мають свій історичний розвиток заснований на економічному та політичному зростанні країн світу. Правова система в свою чергу складається з різної кількості елементів, що необхідно враховувати при міжнародному інвестуванні ТНК, як видно з рисунку 1, таких як: суб'єкти права – фізичні особи, організації та юридичні особи; правові норми та принципи; правові відносини, правова поведінка, юридична практика, режим функціонування правової системи; правосвідомість та правова культура; законність та правопорядок як результат взаємодії зазначених елементів. Але дані елементи складають національне регулювання

інвестиційної діяльності ТНК, яке складає лише один рівень правового регулювання поряд з двостороннім та багатостороннім регулюванням, що складають єдину систему правового середовища ТНК.

Якщо правова система виражає реально існуючий комплекс взаємопов'язаних юридичних засобів та явищ, то правовий тип - це узагальнююча теоретична модель правового змісту, яка має штучний характер.

Та вплив правової системи стає все більшим, так як утворюється велика кількість регіональних, міжнародних організацій, учасниками яких стає все більше країн з різних континентів. Поділ стає все більш розмитим, що призводить до більшої гнучкості та адаптації з боку ТНК.

Та все ж таки, в сучасному світі, а і вважаємо на майбутнє, будуть існувати чотири великі системи права. Такі як: загальне право, континентальне право, право, що вміщує в собі елементи двох попередніх та релігійно-традиційне право.

При прийнятті інвестиційного рішення ТНК слід вивчити норми цих систем, побачити розбіжності, а разі проведення операцій з інвестиціями укладати договори з наведення умов щодо використання певного виду права при вирішенні інвестиційних спорів. Внутрішнє законодавство застосовується до і регулює як внутрішні, так і іноземних інвестицій.

Національне законодавство складається з усіх законів і правил приймаючої держави, в тому числі, наприклад, інвестиційних законів і кодексів, податкових кодексів і інших законів, що стосуються усіх сфер існування суспільних відносин, а також природоохоронних законів.

В даному разі слід зазначити, що крім правової системи на яку треба звернути увагу при здійсненні міжнародного інвестування, треба враховувати норми міжнародного інвестиційного права. Воно враховує аспекти регулювання інвестиційної діяльності у розрізі відносин ТНК - приймаюча країна [6].

При зменшенні ризиків для ТНК важливим є три правові джерела: інвестиційні договори між інвесторами і державами; внутрішнє національне законодавство приймаючої країни; багатосторонні інвестиційні договори.

Розглядаючи важливість прийняття рішення щодо розміщення інвестицій та власного бізнесу транснаціональні корпорації укладають інвестиційні договори з приймаючою країною, які є гарантією та захистом інвестицій в даній країні. В глобальному турбулентному середовищі, інвестиційні договори укладаються на двосторонньому, регіональному та міжрегіональному рівні. Можливо у майбутньому, ТНК зможуть спростити процедуру підписання даних договорів з цілим рядом країн з усього світу, що призведе до тіснішого зв'язку між дочірніми компаніями та зменшить трансакційні витрати.

До інвестицій застосовуються норми інвестиційних контрактів, які укладені між окремими інвесторами і приймаючою державою. Ці контракти можуть бути зроблені з урахуванням існуючого і майбутнього внутрішнього законодавства або можуть бути прописані таким чином, щоб пере направити до застосування норм іншого законодавства (за рахунок стабілізації і аналогічних положень). Хоча інвестиційні контракти часто містять найактуальнішу інформацію про інвестиції, вони зберігаються в таємниці в багатьох країнах світу.

Треба зазначити, що крім інвестиційного права для розміщення інвестицій впливають і інші міжнародні договори і документи, наприклад, які стосуються оподаткування, торгівлі, трудового захисту працівників, навколишнього середовища, корпоративної, соціальної відповідальності тощо. І в свою чергу з кожним роком правове середовище постійно змінюється і трансформується з урахуванням даних міжнародних договорів.

Та, відповідно до Звіту глобальної конкурентоспроможності 2016 року, Всесвітнього Економічного Форуму (ВЕФ) однією із глобальних проблем виступає зміна клімату та обмеженість природних ресурсів [3].

В даному разі виникає проблема правового регулювання «зелених інвестицій», які визначаються як інвестиції в проекти, що підтримують стан навколишнього середовища і в свою чергу приносять дохід інвесторам.

І звідси випливає, що правове середовище в умовах сучасного управління економічною системою приймаючої країни базується на концепції «сталого розвитку», де необхідно

розвивати нормативно-правову базу в екологічній, економічній та соціальній сферах.

В свою чергу управлінському персоналу ТНК слід враховувати та започаткувати управлінські механізми захисту навколишнього середовища в корпоративну стратегію ТНК і особливо, що стосується інвестицій у виробництво екологічно безпечних продуктів, надання «зелених» послуг або використання таких технологій, в частку компаній, які займаються альтернативними джерелами енергії або які зменшують негативні ефекти на довкілля [5].

Та для здійснення «зелених» інвестицій ТНК повинно здійснити ряд кроків, а саме:

- розробка власних ідей (необхідно, щоб дані думки чи ідеї були чіткими та в кінцевому рахунку приносили прибуток) та оцінка ризику над дохідністю;
- дослідження власних фондів та можливостей використання міжнародних, зовнішніх ресурсів компанії для реалізації інвестиційного проекту;
- дослідження інформаційних та документальних ресурсів для порівняння сильних та слабких сторін інвестиційного проекту ТНК;
- пошук фінансового супроводу для реалізації проекту на будь-якій стадії.
- запуск інвестиційного проекту.

Таким чином сучасний підхід до управління інвестиційною поведінкою ТНК потребує визначення довгострокової перспективи від інвестування на основі дотримання екологічної моделі ведення бізнесу та управління діяльністю корпорації з урахуванням нормативно-правової бази приймаючої країни та міжнародних договорів.

Список використаних джерел:

1. Руденко-Сударева Л. В. Процеси глобалізації та транснаціоналізації: теоретико-методологічний підхід до комплексної оцінки / Л. В. Руденко-Сударева, О. М. Мозговий, Д. О. Гуртов; за ред. д.е.н., проф. Л. В. Руденко-Сударевої. – К.: КП «Редакція», 2010 – 192 с.
2. Muchlinski P. The Oxford Handbook of International

Investment Law Oxford Handbooks / P. Muchlinski, F. Ortino, C. Schreuer., 2008. – 1282 p.

3. The Global Competitiveness Report 2016-2017. – [Electronic source]. – Retrieved from: http://TheGlobalCompetitivenessReport20162017_FINAL.pdf

4. The Global Risks Report 2017. – [Electronic source]. – Retrieved from: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2017>

5. The Most-Favoured-Nation Clause in Investment Treaties. – [Electronic source]. // IISD Best Practices Series. – 2017. – Retrieved from: <http://www.iisd.org/library/iisd-best-practices-series-most-favoured-nation-clause-investment-treaties>.

6. World investment report 2016 Investor nationality: policy challenges. – [Electronic source]. – Retrieved from: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ РЕГІОНАЛІЗАЦІЇ ТА СВІТОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Лепейко Т. І., д.е.н., професор,
Маціканяч І. М., викладач,
*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

ІННОВАЦІЙНІ ЗДІБНОСТІ: ПРОФІЛІ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСОБИСТОСТІ

Інтенсивний розвиток промислових підприємств на сьогодні неможливий без інноваційної діяльності, якість якої залежить від формування і використання інноваційно-спрямованого персоналу. Беззаперечним є той факт, що персонал є найважливішим ресурсом у забезпеченні інноваційної діяльності на підприємстві. Саме персонал є носієм ідей, знань, досвіду, без яких неможливий перебіг будь-якого інноваційного процесу. Бажання працівників брати активну участь у інноваційному розвитку підприємства, реалізуючи свій інноваційний потенціал веде до виникнення інноваційної ідеї, а потім і впровадження нововведення.

Людський капітал як один з компонентів економіки знань, складається з трьох елементів: людський капітал суб'єкт господарської діяльності, індивідуальний людський капітал і національний людський капітал. У такому контексті індивідуальний людський капітал доцільно розглядати як один з видів капіталу, який відображає: інтелект, накопичені знання, навички суб'єкта, необхідні для створення інноваційних продуктів. Одне з головних переваг такого роду продуктів є їх соціально-економічна, технічна, наукова цінність, яка забезпечує отримання необхідної економічної ефективності існуючого рівня.

У зв'язку з цим, інноваційні здібності та можливості працівників є основою формування інноваційного потенціалу персоналу підприємства, а їх ефективне використання забезпечує

якісний і результативний хід інноваційного процесу. Саме це актуалізує проблему детального дослідження сутності, місця і значення інноваційних здібностей та можливостей працівників у визначенні сутності інноваційного потенціалу персоналу підприємства та формування його класифікації.

Дослідження проблем формування і розвитку персоналу для здійснення інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах відображені у багатьох наукових працях.

До інноваційного персоналу більшість вчених зараховують винахідників, раціоналізаторів, науковців, інженерів, підприємців, менеджерів та інших працівників, яких можна поєднати у категорійні групи: управлінські кадри; інженерно-технічні кадри; висококваліфіковані кадри. Науковці вважають, що інноваційні кадри відрізняються від звичайного персоналу такими рисами: висока професійна компетентність, самостійність, ініціативність, підприємливість, активність, творчість, новаторство, оригінальність у праці, спроможність довести інноваційну ідею до впровадження, наполегливість, здатність до виконання трудових функцій на рівні міжнародних стандартів, високі адаптаційні можливості, високий рівень культури [6, с. 118]. Всі кадри, які можна назвати інноваційними повинні володіти рядом здібностей притаманними лише їм та які дають можливість виокремити інноваційну особистість с кола інших працівників, дозволяють стверджувати, що саме ця особистість знаходиться на вищому щабелі розвитку та здатна до виникнення інноваційних ідей та впровадження нововведень.

Інноваційні здібності персоналу, як трактує Горшенін В. П. [4] – це задатки, знання та вміння працівників вирішувати задачі ефективного використання наявних ресурсів для інноваційного розвитку підприємства, а інноваційні можливості – умови реалізації інноваційних здібностей персоналу, що визначаються наявністю у підприємства відповідних ресурсів. З точки зору науковця, і ми з ним у цьому згодні, означені здібності та можливості визначають інноваційний потенціал персоналу та є необхідними і достатніми умовами, що забезпечують як об'єктивні, так і суб'єктивні параметри інноваційного розвитку підприємства. Для формування власного бачення щодо трактування сутності «інноваційні здібності персоналу» виникає

необхідність розгляду первинного поняття – «здібності». До того ж науковець стверджує, що інноваційний потенціал персоналу необхідно розглядати як інтегруючу сукупність його інноваційних можливостей і здібностей здійснювати стійкий розвиток організації на основі науково-технічного прогресу [4].

Ковальов О. Г. розуміє під здібностями синтез властивостей людської особистості, що відповідає вимогам діяльності і забезпечує високі досягнення в ній.

Дещо іншої точки зору дотримується Теплов Б. М., який зазначає, що здібності – це такі індивідуально-психологічні особливості, які мають відношення до успішності виконання однієї чи декількох діяльностей. Вони не зводяться до наявних навичок, умінь і знань, але можуть пояснити легкість і швидкість набуття цих навичок і знань. Схожу позицію займають Костюк Г. С. і Петровський А. В. Костюк Г. С. розуміє під здібностями такі істотні психологічні властивості людської особистості, які виявляються в її цілеспрямованій діяльності і зумовлюють її успіх.

Отже, визначаючи поняття здібності, всі автори сходяться в тому, що здібності – це не одна якась психологічна властивість особистості, а цілий її комплекс, що проявляється в активній діяльності людини.

Теплов Б. М. [8], характеризуючи здібності, стверджує, що це: індивідуально-психологічні особливості, які відрізняють одну людину від іншої; не будь-які індивідуальні особливості, а лише ті, які забезпечують успішне виконання одного чи кількох видів діяльності; поняття не зводиться до тих знань, навичок чи вмінь, які вже напрацьовані даною людиною.

Відповідно до визначення Головіна С. Ю. [3] здібності являють собою «індивідуально-психологічні особливості суб'єкта, які виражають його готовність до оволодіння відповідними видами діяльності, їх успішного виконання. Це високий рівень інтеграції та генерації психічних процесів, якостей, відношень, дій та систем, які відповідають вимогам діяльності. Включають у себе як окремі знання, вміння та навички, так і готовність до навчання нових засобів та прийомів діяльності».

Палій А. А. [7] визначає, що «здібності – індивідуально-психологічні особливості особистості, які є умовою успішного виконання певної продуктивної діяльності, не зводяться до знань, умінь і навичок, але забезпечують легкість і швидкість їх засвоєння та набуття».

При особистісно-діяльнісному підході здібності визначаються як властивості (або сукупність властивостей) особистості, що впливають на ефективність діяльності. Автори (О. Г. Ковалев, 1965; К. К. Платонов, 1972. В. М. Мясіщев, 1960) вважають, що під здібностями треба розуміти ансамбль властивостей, необхідних для успішної діяльності, включаючи систему особистісних відносин, а також емоційні та вольові особливості людини.

В уявленні про здібності традиційно включаються три ознаки:

- під здібностями розуміються індивідуально-психологічні особливості, що відрізняють одну людину від іншої;
- в свою чергу здібності – це синтез властивостей людської особистості;
- здібностями називають не усілякі індивідуальні особливості, а тільки такі, які мають відношення до успішності виконання якої-небудь діяльності або багатьох діяльностей;
- поняття «здібність» не зводиться до знань, навиків та умінь, які вже виробились у даної людини, під ними зазвичай мають на увазі такі індивідуальні особливості, які можуть пояснити легкість та швидкість набуття тих знань, умінь та навичок.

Розгляд сутності поняття «здібності» за наведеними визначеннями дозволяє стверджувати, що здібності необхідно розглядати не як одну індивідуально-психологічну особливість особистості, а як комплекс таких особливостей, властивостей, якостей і т.п., який проявляється в успішній та результативній діяльності людини. На нашу думку, найбільш повне визначення поняття «здібності» надане Головіним С. Ю., саме його у цій праці взято за основу визначення інноваційних здібностей особистості. Оскільки персоналом є всі працівники підприємства, які працюють на ньому за умови укладення трудового договору (контракту) із роботодавцем, то інноваційні здібності персоналу

доцільно розглядати як сукупність інноваційних здібностей особистостей, якими є працівники підприємства.

Отже, враховуючи погляди науковців під «інноваційними здібностями персоналу», розуміється сукупність індивідуально-психологічних особливостей (якостей, властивостей, психічних процесів) працівників, що виражають їхню готовність до оволодіння інноваційними знаннями, вміннями, навичками та успішного виконання ними інноваційної діяльності на підприємстві. Необхідно також зауважити, що інноваційні здібності персоналу як окремі індивідуально-психологічні особливості працівників співіснують, розвиваються, взаємозалежать та взаємодіють між собою. Унаслідок цього факту та під впливом зовнішнього середовища може виникати, наприклад, відносна нерозвиненість якоїсь окремої здібності в інноваційній сфері, що не виключає загального успішного виконання працівником інноваційної діяльності, і навпаки – суттєвий розвиток якоїсь окремої здібності не гарантує успішного виконання роботи у сфері інновацій [1].

Не мало важливим є те, що інноваційні здібності персоналу як окремі індивідуально-психологічні особливості працівників співіснують, розвиваються, взаємозалежать та взаємодіють між собою. Унаслідок цього факту та під впливом зовнішнього середовища може виникати, наприклад, відносна нерозвиненість якоїсь окремої здібності в інноваційній сфері, що не виключає загального успішного виконання працівником інноваційної діяльності, і навпаки – суттєвий розвиток якоїсь окремої здібності не гарантує успішного виконання роботи у сфері інновацій [1].

На основі наукових досліджень Алекса Інкелеса, В. А. Герасимова. і С. В. Мокічева [10; 5; 2] до основних характеристик інноваційної особистості варто віднести:

- комунікативна компетентність (здатність працювати в колективі, комунікативність);
- здатність інтегрувати різні види знань (здатність до творчості, креативність);
- знання своєї справи;
- знання ринку і уміння передбачати майбутнє; відкритість до експериментів і іншим якісним змінам;

- визнання і схвалення плюралізму думок без побоювання змінити власне бачення світу;
- орієнтація на сьогоднішній день і чітка спрямованість у майбутнє;
- вміння заощаджувати свій і чужий час, точність, пунктуальність;
- тверда впевненість в собі і здатність долати будь-які перешкоди (політичні, економічні, соціальні та ін.);
- вміння планувати власні дії для досягнення як кар'єрних, так і інших соціально значущих цілей;
- правова впевненість в регульованій та передбачуваній соціальному життю (включаючи закони економіки, торговельні правила, державну політику);
- почуття справедливості при розподілі матеріальних та інших благ, впевненість в залежності винагороди від відповідності майстерності і вкладу;
- вміння втілювати задуми, так як створення нової ідеї вимагає максимальної віддачі і якісної реалізації;
- порядність (вимагає прийняття особистістю відповідальності за наслідки своєї творчої діяльності (в тому числі і за негативні));
- прагнення до зручності та інші.

На сьогодні існує ряд підходів до класифікації інноваційної особистості. Ними ж виокремлено профілів інноваційної особистості. Основними з них є:

- Профіль технічної особистості;
- Профіль публічно-соціальної особистості;
- Профіль Менеджера-керівника (організаційної особистості);
- Профіль Науковця;
- Профіль Новатора (Альфа особистість).

Згідно даної класифікації, працівник, який відповідає профілю повинен володіти рядом здібностей, а саме:

Профіль технічної особистості вимагає певних особистих якостей. Вітається схильність до занять технікою, поглибленому аналізу і математичному складу розуму. Це є важливою умовою успішної роботи. Ще кілька важливих показників є запорукою професіоналізму, а саме: просторова уява, технічне мислення, спостережливість і, звичайно ж, здібності. Праця такої

особистості включає і великий творчий потенціал. Це, перш за все, прояв самостійності, здатність приймати грамотні, виважені і обдумані рішення.

Профіль публічно-соціальної особистості вимагає наявності акторських здібностей, комунікабельності, важливою є спостережливість, висока ерудиція, аналітичні здібності, логічність та послідовність тощо.

Профілю Менеджера-керівника (організаційної особистості) мусить бути притаманна широка гама ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність, воля, цілеспрямованість, діловитість тощо. Менеджер повинен творчо підходити до вирішення проблем, мати здібності до новацій. Менеджер з відносно низьким рівнем винахідливості рідко висуває нові ідеї, нездатний примусити інших бути творцями та використовувати нові підходи в роботі. Такі менеджери часто незнайомі з методами підвищення винахідливості або ж висміюють їх як несерйозні та поверхові. Висока винахідливість потребує готовності боротися з перешкодами і невдачами. Керівник, який не бажає експериментувати, ризикувати чи використовувати творчий підхід до роботи, не зважаючи на труднощі, не здатний розвивати ініціативу підлеглих [9, с. 87].

Профілю Науковця відповідає особистість для якої важливим інструментом є його кваліфікація, а саме поєднання ерудиції та його творчих навичок у проведенні теоретичної та експериментальної роботи; розум, інтелект, здібність розмірковувати, здатність науково мислити (це поєднання об'єктивності, визначеності, чіткості вихідної позиції з безперервним прагненням до критичної перевірки будь-якої ідеї, будь-якого факту, будь-якої теоретичної побудови), логічно продумувати, аналізувати явища, бачити зв'язки між нами.

Альфа особистість (Профіль Новатора) має характеризуватися високим освітнім рівнем та ерудицією, новаторським та економічним мисленням, високою техніко-технологічною культурою, готовністю швидко адаптуватися до постійних змін

на ринку праці, здатністю до сприйняття та відтворення нових знань, технологій та ідей. Серед базових особистісних компетенцій інноваційних працівників мають бути інтелектуальні та творчі здібності, ініціативність, комунікабельність, уміння працювати в команді, здатність до ризику, відповідальність, психологічна стійкість тощо. Враховуючи те, що домінуючою формою праці у рамках інноваційної зайнятості стає інтелектуальна праця, інноваційні працівники мають бути озброєні вміннями використовувати складну інтелектуальну техніку, володіти сучасними технологіями обробки знань та управління інформаційними потоками, навичками самовдосконалення та саморозвитку, самоорганізацією, адаптивністю до нововведень та трудовою мобільністю.

Отже, враховуючи погляди науковців та попередньо проведені нами дослідження, набуло подальшого розвитку визначення поняття «профіль інноваційної особистості», під якими нами розуміється якості, властивості, психічні процеси працівників, в залежності від того яким видом діяльності вони займаються. Саме ці індивідуально-психологічні особливості виражають їхню готовність до оволодіння інноваційними знаннями, вміннями, навичками та успішного виконання ними інноваційної діяльності на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Адаменко М. В. Інноваційні здібності та можливості працівників як важливі складові інноваційного потенціалу персоналу підприємства / М. В. Адаменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 155-163. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_16

2. Герасимова В. А. Формирование концепции инновационного человека в условиях экономики знаний / В. А. Герасимова, С. В. Мокичев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ecs.ru/files/pdf/201302/201302_42.pdf (дата обращения: 25.09.2015).

3. Головин С. Ю. Словарь практического психолога / сост. С. Ю. Головин. – Минск : Харвест, 1998. – 800 с.

4. Горшенин В. П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации: монография / В. П. Горшенин. – Челябинск : ЮУрГУ, 2006. – 287 с.

5. Квасова М. Г. Проблема формирования инновационной личности в системе образования // Подготовка инновационных кадров для рынка труда в условиях непрерывного образования: Материалы Международной научно-практической конференции (Нижний Тагил, 20-21 января 2012 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://arbir.ru/articles/a_2959.htm (дата обращения: 15.11.2015).
6. Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. – 2009. – №6 (96). – С. 115-121.
7. Палій А. А. Диференціальна психологія : навч. посіб. / А. А. Палій. – К. : Академвидав, 2010. – 432 с.
8. Теплов Б. М. Избранные труды: в 2-х т. / Б. М. Теплов. – М. : Педагогика, 1985. – Т.1. – 329 с.
9. Шегда А. Менеджмент: учебник / Анатолий Шегда. – 3-е изд., испр. и доп. – К.: Знання, 2006. – 645 с.
10. Inkeles A. The International Evaluation of Educational Achievement // Proceedings of the National Academy of Education. – 1977. – №4. – P. 139-200 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.researchgate.net/researcher/2036983730_Alex_Inkeles (дата обращения: 25.11.2015).

Шаркова А. В., д.э.н., профессор,
Финансовый университет при Правительстве РФ

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Финансовая устойчивость организации, особенно в нестабильных экономических условиях, является основным показателем успешной предпринимательской деятельности, как для внутреннего менеджмента, так и для внешних наблюдателей и лиц, сотрудничающих с экономическим субъектом. Поэтому, обеспечение финансовой устойчивости является важнейшей задачей для финансовых служб и финансовой администрации

организации в целях улучшения показателей предпринимательской деятельности.

Особенно актуальны вопросы обеспечения финансовой устойчивости экономического субъекта, носящие превентивный и профилактический характер, и направленные на поддержание уже имеющихся результатов работы, так как во многих организациях, в силу высокой капиталоемкости продукции, имеет место завышение финансовой устойчивости в ущерб прочим показателям его эффективной работы. Наличие удобных и легко применимых на практике инструментов управления финансовой устойчивостью позволило бы компаниям более эффективно организовывать финансовую работу.

Процесс финансового прогнозирования дает ясные оценки текущего финансового состояния организации и перспективы его трансформации в ходе дальнейшей экономической деятельности. Важнейшей ролью прогнозирования является построение моделей, достоверно описывающих хозяйственную деятельность компании. Данные модели могут использоваться руководителями всех уровней для выбора наиболее эффективных путей развития. Модели для прогнозирования используются различные в зависимости от цели предпринимательской деятельности, финансового состояния организации.

Организации могут быть финансово зависимой и финансово не зависимой. Рассмотрим организацию, которая не может в случае необходимости пополнять оборотные средства за счет своих средств и источников финансирования и поддерживать уровень собственного оборотного капитала. Она неликвидна, то есть не может при необходимости погасить свои обязательства.

Основными мероприятиями по повышению уровня финансовой устойчивости являются:

- продажа или сдача в аренду основных средств. Для улучшения устойчивости и увеличения его доходов можно реализовать или отдать в аренду оборудование, здания или сооружения, которые не используются в производственном процессе или используются не полностью;

- использование частичной предоплаты. В договорах купли-

продажи и поставки товаров организация может обусловливать предоплату. Средства полученные таким путем, позволяют финансировать производство без привлечения краткосрочных кредитов;

- применение новой взвешенной ценовой политики. В процессе ценообразования должен учитываться спрос и предложение на те или иные товары. Применение экономически обоснованных цен на товары, непосредственно влияет на объем выручки от продажи и на объем самофинансирования;

- обеспечение дебиторской задолженности финансовыми инструментами;

- постоянное совершенствование методов труда, повышения квалификации кадров, обобщение и использование накопленного в других фирмах положительного опыта.

В качестве меры укрепления финансовой устойчивости можно предложить:

- уменьшить размер дебиторской задолженности с помощью факторинга;

- увеличить капитал за счет привлечения дополнительного финансирования в виде частных источников с помощью фандрайзинга.

Высокий уровень и рост объема дебиторской задолженности существенно увеличивает затраты на обслуживание заемного капитала, повышает издержки организации, что влечет уменьшение фактической выручки, рентабельности и ликвидности оборотных средств. В условиях инфляции всякая отсрочка платежа приводит к тому, что компания-продавец реально получает лишь часть стоимости проданных товаров. Кроме того, дебиторская задолженность представляет собой обездвиженные собственные оборотные средства, тем самым она напрямую влияет на ликвидность фирмы.

Дебиторская задолженность представляет собой весьма переменчивый и динамичный элемент оборотных средств, существенно зависящий от принятой в организации политики в отношении покупателей товаров. Стремление к максимально возможному сокращению дебиторской задолженности – один из способов управления ликвидностью.

Предлагается также осуществить уменьшение кредиторской задолженности за счет планируемой дополнительной чистой прибыли.

Управление дебиторской задолженностью включает в себя такие мероприятия, как: систематическая проверка платежной дисциплины и деловой репутации дебиторов и ежедневный мониторинг состояния дебиторской задолженности; ведение платежного календаря, отслеживающего динамику платежей, их приоритетность, что позволяет синхронизировать поступления и выплаты. Кроме того, применяются системы скидок за досрочное погашение счетов по договору среди покупателей, равно как и системы штрафов и пеней для партнеров, не соблюдающих платежную дисциплину. Лимит на дебиторскую задолженность, при превышении которого должно прекращаться предоставление услуг дебитору – так же является одним из способов контроля дебиторской задолженностью. Это типовые общеизвестные меры по управлению дебиторской задолженностью.

Особое внимание при выработке системы кредитных условий (условий предоставления скидки) необходимо уделить определению стоимости предоставления кредита, иначе говоря, максимальный размер скидки, которую можно предложить за немедленный расчет, да так что бы скидка была выгодна и кредитору и дебитору.

$$ПС^к = \frac{360 * ЦС^н}{СП^к} \quad (1)$$

где $ПС^к$ – годовая норма процентной ставки за предоставляемый кредит;

$ЦС^н$ – ценовая скидка при немедленной оплате поставки;

$СП^к$ – срок предоставления кредита (кредитный период).

Решение о возможности предоставления кредита принимается на основе сопоставления реальной потери выручки от инфляции с величиной скидки с цены. Имеются различные точки зрения на инфляцию в 2017 году в РФ. Эксперты МВФ для РФ, прогнозируют уровень инфляции в 4%, эксперты Bloomberg дают прогноз 4,6%, специалисты Всемирного банка в РФ определяют уровень инфляции -4%, эксперты Morgas

Stanli 5.1%, согласно Организации экономического сотрудничества и развития инфляционный показатель составит - 5.9%. Для ЦБ РФ ключевой задачей является достижение уровня инфляции до 4%.

Учитывая мнения экспертов и специалистов темп инфляции за 2017 год может составить 5%, логично отталкиваться от значения 5. На данном этапе дебиторы кредитуются на срок в 30 дней. Очевидно, что значение $ПС^k$ должно быть меньше или равно 5. Таким образом:

$$ЦС^H = (5 * 30) / 360 = 0,41\%$$

Дебитор, имеющий возможность вложения средств под 12% годовых за тот же срок получит 1%. Даже с учетом инфляции, которая «съест» за этот месяц 0,41%, выгода дебитора составит 0,59%. Выгода (разница) в 0,18% для стимулирования должника к немедленной оплате – крайне мала. А при наличии альтернативного способа вложения средств с рентабельностью более 12% – выгода от такой скидки ничтожна и может не учитываться.

Использование факторинга при расчетах приводит к увеличению ликвидности дебиторской задолженности, поскольку денежные средства поступают непосредственно после отгрузки товаров (оказания услуг) с отсрочкой платежа. При этом по мере роста продаж финансирование предоставляется продавцу во всё большем объеме.

Основными значимыми преимуществами факторинга в сравнении с кредитованием и банковским овердрафтом можно назвать отсутствие залога, снижение риска (в частности ликвидности), и то, что должниками банка становятся его дебиторы, а не компания-поставщик (гл.43 ГК РФ) [1]; кроме того дополнительно возможно управление фактором дебиторской задолженностью.

За последние два года цены на факторинговое обслуживание сократились с 20-22% до 13-16%, в то время как объем финансирования вырос до 90%. В каждом регионе существуют компании по предоставлению факторинга. Например: в Тюменской области существует несколько компаний, предоставляющих услуги факторинга – Национальная

Факторинговая Компания, Промсвязьбанк (Тюменский филиал), Альфа-Банк, и другие.

В современных условиях организациям существует возможность привлечения средств компании-фактора в 90%-ном объеме от суммы поставки в кредит, под 13% годовых, при лимите 500 тысяч рублей. Единовременное вознаграждение фактора – 2.5% от суммы финансирования. При этом финансирование происходит в день поставки.

Факторинг, при условии максимально эффективного использования, позволит сократить размер дебиторской задолженности: $655 - 500 = 155$ тыс. рублей.

Стоимость факторинга: $((13/360 * 30) + 2,5) * 500 / 100 = 12,5$ тыс. руб.

Даже при сохранении прежних объемов продажи, сокращение размера дебиторской задолженности до 155 тыс. рублей позволит увеличить коэффициент оборачиваемости с 15 до 62. Соответственно период оборота сократится с 24 до 6 дней. Экономический эффект в результате ускорения оборачиваемости капитала выражается в относительном высвобождении средств из оборота и проявляется в увеличении суммы выручки и суммы прибыли. Эффект рассчитывается как произведение однодневного оборота по продаже и изменения периода оборачиваемости.

$$\pm \Delta = (\text{Выр}/\text{Д}) * \Delta \Pi^{\text{ОБ}}, \quad (2)$$

где Выр – выручка;

Д – дни периода;

$\Pi^{\text{ОБ}}$ – период оборачиваемости.

$\Delta = (9576/360) * (25 - 6) = 505,4$ тыс. руб.

В качестве меры улучшения финансовой устойчивости организации предлагается привлечь в компанию дополнительное финансирование в виде частных источников в дополнительный капитал в размере 800 тыс. руб., путем использования современных социальных технологий, а именно с помощью фандрайзинга. Поставщики организации заинтересованы дать дополнительное финансирование при

условии предоставления им возможности поучаствовать в рекламных акциях организации. Привлеченное финансирование будет направлено на увеличение оборотных активов.

Таким образом, для улучшения финансового состояния организации целесообразно: уменьшить размер дебиторской задолженности с помощью факторинга, а также привлечь дополнительное финансирование в виде частных источников с помощью фандрайзинга.

Проведем прогнозирование выручки организации с помощью трендового анализа. Прогнозный расчет выручки представлен в табл. 1, а также проиллюстрирован на рис. 1.

Таблица 1

Расчет выручки

№ п/п	Показатели	Значения
1	Выручка в 2014 г., тыс. руб.	4752
2	Выручка в 2015 г., тыс. руб.	5955
3	Выручка в 2016 г., тыс. руб.	9576
4	Темп роста 2015 год /2014 год тыс. руб.	1,25316
5	Темп роста 2016 год /2015 год	1,60806
6	среднее геометрическое $\sqrt{\text{строка 4} \times \text{строка 5}}$	1,43061
7	прогноз на следующий год (строка 6 × строка 3)	13700

Согласно прогнозу выручка организации в прогнозном периоде составит 13700 руб.

С учетом дополнительной выручки, полученной в результате введения факторинга объем прогнозной выручки составит 13700 + 505 = 14205 тыс. руб.

Прогноз доходов рассматриваемой компании приведен в табл. 2.

Таблица 2

Прогноз доходов и прибыли организации, (тыс. руб.)

Показатели	2016 г.	Прогнозный период
Выручка	9576	14205
Себестоимость	7954	7954
Валовая прибыль	1622	6244
Коммерческие расходы	509	509
Управленческие расходы	179	179
Прибыль от продаж	934	5556
Прочие расходы	85	22
Прибыль (убыток) до налогообложения	849	5534,5
Текущий налог на прибыль	204	719
Чистая прибыль	645	4822

Таким образом, согласно расчету чистая прибыль организации составит 4822 тыс. руб.

Часть дополнительной чистой прибыли можно направить на покупку новых основных средств в размере 350 тыс. руб. и на уменьшение кредиторской задолженности на 1000 тыс. руб.

Прогнозный баланс организации приведен в табл. 3.

Таблица 3

Прогнозный баланс организации, (тыс. руб.)

Наименование показателя	Код	На 31.12.2016	На 31.12.2017	Изменения тыс. руб.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	1150	158	508	350
Итого по разделу I	1100	158	508	350
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	2399	3199	800
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	245	245	
Дебиторская задолженность, в том числе:	1230	655	155	-500
Финансовые вложение	1240	0	500	500
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	387	387	0
Прочие оборотные активы	1260			0
Итого по разделу II	1200	3686	4486	800
БАЛАНС	1600	3844	4994	1150
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	110	110	0
Добавочный капитал		0	800	
Нераспределенная прибыль	1370	1485	2335	850
Итого по разделу III	1300	1595	3245	1650
IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	1400	0	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	1000	1500	500
Кредиторская задолженность	1520	1249	249	-1000
Оценочные обязательства	1540			0
Итого по разделу V	1500	2249	1749	-500
БАЛАНС	1700	3844	4994	1150

Таким образом, наблюдается положительная динамика.

В полной мере оценить эффективность рекомендуемых

действий можно на основе расчетов коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости по прогнозному балансу организации.

Коэффициент абсолютной ликвидности вырастет на 0,34 и составит в 0,51.

Коэффициент финансовой независимости вырастит на 0,23 или на 57% и составит 0,655.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств уменьшится на 0,87 и станет 0,54. В целом в организации значительно повысится финансовая независимость, ликвидность.

Таблица 4

Коэффициенты финансовой устойчивости и ликвидности организации до и после принятия мер на конец года

Показатели	Норматив	На 31.12.2016	после рекомендаций	Отклонение г., +/-	Отклонение, %
Коэффициент абсолютной ликвидности	Не менее 0,2 -0,3	0,17	0,51	0,34	194,72
Коэффициент срочной ликвидности	Не менее 1	0,46	0,60	0,13	28,59
Коэффициент текущей ликвидности	1 - 2	1,64	2,56	0,93	56,50
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Не менее 0,1	0,43	0,72	0,29	67,17
Коэффициент финансовой независимости	0,5 и более	0,41	0,65	0,23	56,60
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,2 - 0,5	0,90	0,84	-0,06	-6,38
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	меньше 0,7	1,41	0,54	-0,87	-61,78

Таким образом, благодаря данным мерам в значительной мере повысится финансовая устойчивость и ликвидность

компанії.

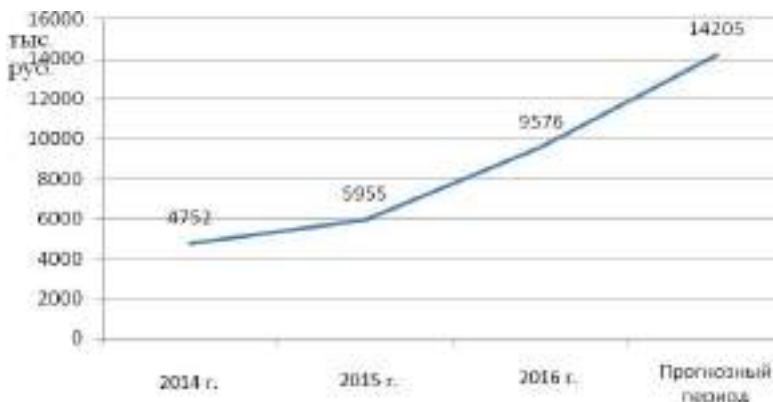


Рис. 1. Прогноз выручки организации

Особую актуальность затронутая тема приобретает для компаний, работающих в нестабильных внешних условиях (коими являются условия современной российской экономической среды), так как внешнюю нестабильность необходимо компенсировать усилением внутреннего контроля над финансовой устойчивостью.

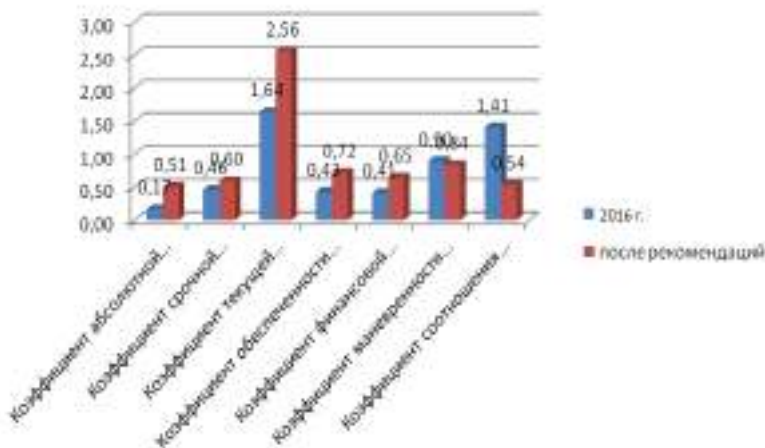


Рис. 2. Коэффициенты финансовой устойчивости и ликвидности организации до и после принятия мер

Исследуемая тема приобретает повышенную важность, так как в настоящее время деятельность каждой организации как отдельного субъекта хозяйствования является предметом интереса широкого круга участников рыночных отношений, которые зависят от результатов ее функционирования и поэтому пристально следят за финансовым состоянием и его изменениями. Чем раньше по создаваемым информационным базам данных будут готовиться управленческие решения по обеспечению финансовой устойчивости, тем скорее будет возможна общая стабилизация развития основного вида деятельности, повышения показателей предпринимательской деятельности.

Список использованных источников:

1. Ахметчина А. В. Кредитное рационалирование как инструмент денежно-кредитного регулирования в современных условиях асимметрии информации. Экономика и предпринимательство. – 2014. – №5-1(46-1). – С. 787-791.
2. Развитие предпринимательства и бизнеса в современных условиях: методология и организация: Монография / Под общей редакцией ректора Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д.э.н., профессора М. А. Эскиндарова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 466 с.
3. Харитонов Т. В. Стратегическое планирование: М.: РГУТиС, 2007. – 182 с.
4. Impact of investment climate on formation and increase of fixed capital of enterprises Merzlova M. P., Sharkova A. V. Middle East Journal of Scientific Research. – 2013. – Т.16. – № 4. – С. 486-489.
5. Экономика малого предпринимательства Шаркова А. В., Курова Т.П. Москва, 2001.
6. «Петля качества» для организаций гостеприимства Шаркова А. В., Харитонов Т. В. Стандарты и качество. 2016. – № 7. – С. 98-101.
7. <http://godzagodom.com/prognoz-inflyatsii-v-rossii-na-2017-god/>, обращение 17.06.2017г.

Балинська О. М., д.юрид.н., професор,
Живко З. Б., д.е.н., професор,
Середа В. В., д.юрид.н., доцент,
Львівський державний університет внутрішніх справ

ПЛОЩИНИ ПЕРЕТИНУ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ ТА КОНТРРОЗВІДКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Для підприємницьких структур забезпечення конкурентної позиції та протистояння негативним впливам зовнішнього середовища є неможливим без отримання інформації про дії конкурентів, зміну попиту на продукцію чи послуги, перспективні наукові дослідження та новітні технології. Виникають два протиріччя, дві тісно взаємозв'язані обставини: а) підприємець вимушений виступати як захисник своїх таємниць (цінної комерційної інформації); б) підприємець повинен, з метою посилення своєї конкурентної позиції, здобувати (красти, купувати) чужі таємниці, що перебувають під захистом. Важливо, що ці протиріччя взяті на озброєння і активно використовуються лідерами світового ринку. Потужні корпорації в останні декілька десятиліть стрімко розвиваються завдяки організації дієвих служб конкурентної розвідки та вкладаючи в них значні за обсягами фінансові та людські ресурси. Більш того, кожна велика компанія проводить моніторинг цін на ключову сировину. Моніторинг охоплює як спостереження за діями конкурентів щодо цих матеріалів, так і політичну ситуацію в країнах, які таку сировину постачають. Саме такий підхід, коли «інформаційним полем» є увесь світ, забезпечує японським товаровиробникам високі темпи розвитку, можливість контролювати ситуацію та сприяє гарантуванню не лише власної економічної безпеки, але й країни.

Ще задовго до появи понять «конкурентна розвідка», «економічна розвідка», «промислове шпигунство» існувала діяльність, яку сьогодні можемо ототожнювати з ними. Основними її проявами були маскування «розвідників» під мирне населення, тобто використання прикриття, а також окремі методи промислового шпигунства, які застосовували певні державні й недержавні структури задовго до того, як з'явилися

офіційні й приватні розвідувальні служби. Як прикриття використовувався вид діяльності (торгівець, священник, монах, іноді жебрак тощо). Це були зародки сучасної економічної розвідки і промислового шпигунства.

В сучасному світі бізнесу відомий такий вислів: «Капітал боїться відсутності прибутку або дуже малого прибутку, так само, як і природа боїться порожнечі» [1]. Нові досягнення науки і техніки, сучасні методи промислового виробництва змушують економічну розвідку знаходити нові засоби та методи роботи. Щоб встигати за технічним розвитком стає необхідним постійно удосконалювати й техніку економічної розвідки. Розвідувальна діяльність охоплює все нові і нові галузі. Тобто, вона є неминучим та закономірним явищем самої природи бізнесу, заснована на бажанні отримання надприбутку будь-якими дозволеними, а іноді й неетичними методами.

Важливо, що економічна розвідка сьогодні активно використовується як на макро-, так і мікрорівні, але новітнім є пряме залучення розвідок ряду країн для викрадення промислових секретів в інтересах національних товаровиробників. Уряди фінансують операції, у процесі яких вивчається діяльність різноманітних компаній, збираються відомості про майбутні контракти, узагальнюється інформація про фінансовий стан організацій та банківських операцій, аналізуються події, які можуть відбитися на формуванні цін на світовому ринку. Для отримання важливих відомостей розвідувальні служби використовують багаточисельні методи, розроблені в період «холодної» війни.

Отже, розвідувальна діяльність сьогодні з різним рівнем інтенсивності проводиться більшістю вітчизняних підприємств, а відтак поруч із потребою отримання достовірної інформації про конкурентне середовище не менш актуальною і важливою є проблема захисту власних таємниць, тобто виникає проблема ефективного функціонування контррозвідки.

Розпочнемо з того, що з біблійних часів і до нашого «цифрового» століття в розвідці існують чітко визначені принципи, які залишаються непорушними донині. Серед них – зв'язок між збиранням розвідувальних даних і захистом своєї власної інформації. За одним із визначень, «контррозвідка – це

захист своєї конфіденційної інформації від шпигунства». Слід зазначити, що тільки з переходом підприємств до ринкових відносин економічна (промислова) контррозвідка одержала легітимність і стала складовим елементом ділового процесу. В умовах конкуренції роль вивчення намірів конкурента і приховування своїх планів стає визначальною. Як і в традиційній контррозвідці, запобігання розкриттю своїх джерел інформації (нехай навіть і відкритих), а також методів збору інформації для конкурентної контррозвідки є пріоритетним завданням. Особливо розвинена ця система в США, за довгі роки практики американські розвідники і контррозвідники розробили методики і технології захисту як збору даних про конкурентів, так і захисту власної компанії від просочування конфіденційної, стратегічно важливої інформації. Багато вітчизняних підприємств ще в 90-і рр. на етапі становлення роботи своїх служб безпеки брали приклад із західних фахівців з конкурентної розвідки, а також охоче залучали до роботи колишніх працівників спецслужб.

Значення і роль контррозвідки в сучасних умовах ведення бізнесу обумовлено принаймні двома обставинами: по-перше, прагненням деяких підприємців усунути або нейтралізувати своїх конкурентів послуговуючись засобами промислового шпигунства; по-друге, погіршення кримінальної ситуації в країні, що створює поживний ґрунт для певних верств населення вирішувати свої проблеми злочинним шляхом; по-третє, потребою здійснення захисних дій щодо представників державних органів управління, які використовують своє службове становище у злочинних цілях.

У найзагальніших рисах процес конкурентної розвідки і контррозвідки в системі економічної безпеки підприємства складається з трьох взаємопов'язаних складових: внутрішнього моніторингу, зовнішнього моніторингу та аналітичної роботи (рис. 1).

Внутрішній моніторинг припускає, що працівники служби безпеки всіляко захищають підприємство від проникнення «шпигунів» і розвідників, а також відстежують дотримання співробітниками підприємства внутрішніх правил по нерозголошуванню конфіденційних даних.

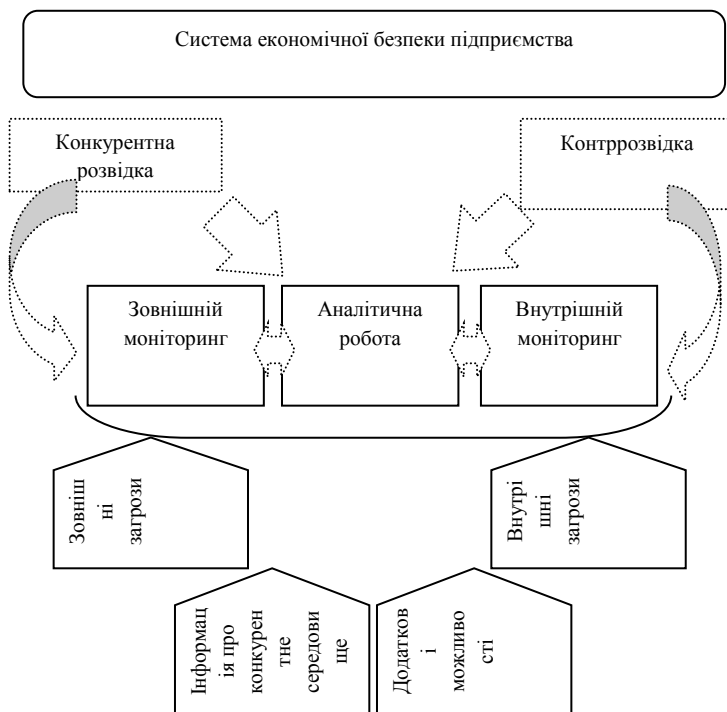


Рис. 1. Місце конкурентної розвідки та контррозвідки в системі економічної безпеки підприємства [2; 3]

Для цих потреб активно застосовуються спеціальні інформаційні системи. Однією із найбільш поширених є ІРС (Information Protection and Control), яка захищає інформацію методом шифрування носіїв, а також повним контролем всіх можливих носіїв і каналів, через які, з технічної точки зору, може відбуватися витік важливої інформації (e-mail, ісq, Skype, соціальні мережі, принтери, зовнішні носії, накопичувачі, USB, WiFi, Bluetooth і так далі) [3; 4]. Особливої цінності така система набуває, враховуючи, той факт, що до 75% конфіденційної корпоративної інформації розголошується мимоволі, помилково або з необачності персоналу.

Зовнішній моніторинг, у відповідності до вище викладених положень, – це і є конкурентна розвідка в найбільш загальному розумінні. Він припускає збір повного об'єму інформації про

конкурентів: технології, управління, об'єми збуту, чинники конкурентної переваги, стратегічні плани на майбутнє, стратегії завоювання ринку, можливі загрози для свого підприємства, методи оптимізації роботи, інновації і так далі.

Аналітична робота припускає проведення порівняльної характеристики, виявлення своїх сильних і слабких сторін, розробку конкретних рекомендацій для менеджменту з метою недопущення збитків, втрати частки ринку тощо. Зважаючи на те, що метою контррозвідки є недопущення витоку чи оприлюднення інформації, доцільно розглянути способи ворожого збору та використання інформації [3; 4].

У криміналістичній літературі слушно зазначається, що не існує тотожних злочинів. Водночас кожна окрема подія – це вияв однотипних (однопорядкових) подій, що характеризуються наявністю не тільки індивідуальних, а й типових ознак [5]. Способи конкретного виду злочину мають загальні ознаки, які повторюються, що дає змогу узагальнити їх, тобто типізувати системи операцій і прийомів злочинних діянь. Звідси, стосовно предмету нашого дослідження можна виділити три групи типових способів злочинних посягань на інформацію, що становлять комерційну або банківську таємницю: 1) незаконне збирання інформації, що становить комерційну або банківську таємницю; 2) незаконне використання такої інформації; 3) умисне розголошення такої інформації.

Незаконне збирання інформації може виявлятися у: 1) викраденні відповідної інформації чи об'єктів, що її містять, з приміщень, де вони зберігалися; 2) таємному проникненні злочинця до приміщення й копіювання інформації паперовим чи електронним способом; 3) підкупі співробітника підприємства, який мав чи має законний доступ до інформації; 4) підкупі посередників у переговорах, які володіють певною інформацією; 5) незаконному отриманні інформації у співробітників правоохоронних або контролюючих органів, яким вона стала відома внаслідок виконання ними службових обов'язків; 6) погрозах фізичним насильством над особою чи її близькими родичами, якій інформація була довірена в результаті виконання її трудових обов'язків; 7) шантажі працівника, який знаходиться на «гачку» внаслідок певних

життєвих обставин; 8) впровадженні свого агента в штат підприємства під виглядом звичайного співробітника; 9) вербуванні діючого працівника або спонуканні до розголошення звільненого із застосуванням мотивів етнічної, расової, релігійної близькості, бажанням помститися керівникові за незаконне звільнення, переведення на іншу роботу, зняття з посади; 10) використанні різних технічних пристроїв, що фіксують і передають інформацію; 11) проникненні в комп'ютерні мережі [3]. Для цього злочинці застосовують спеціальні комп'ютерні програми, які дозволяють відшукувати необхідні дані та копіювати їх.

Незаконним використанням комерційної чи банківської таємниці є впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення господарської діяльності без дозволу власника чи уповноваженої на те особи таких відомостей. Зокрема, незаконне використання може мати такі форми: 1) пред'явлення майнових або інших вимог до власника комерційної чи банківської таємниці за повернення або нерозголошення відповідних відомостей; 2) продаж інформації третім особам; 3) обмін інформації, що становить комерційну чи банківську таємницю, на іншу або матеріальні цінності; 4) корегування своїх дій при укладанні договорів з власником такої таємниці.

Незаконне використання відомостей, що становлять комерційну або банківську таємницю, є можливим і в іншому вигляді, наприклад, через умисне розголошення таких відомостей [6]. Розголошення може здійснюватися усно, письмово, із використанням засобів зв'язку й масової інформації, комп'ютерних мереж та ін. Таке розголошення вчиняють особи, яким ця інформація стала відома внаслідок професійної або службової діяльності.

Протидія охарактеризованим вище способам злочинного посягання на конфіденційну інформацію є головним завданням контррозвідки. Водночас, на нашу думку, запобігання злочину є набагато ефективнішим у порівнянні із ліквідацією наслідків. Зазначене обґрунтовується тим, що проведення внутрішнього моніторингу дозволяє визначити сукупність слабких місць, завчасна ліквідація яких і унеможливить реалізацію значної

кількості загроз. Типовий перелік таких слабких місць для вітчизняних підприємств можна визначити наступною сукупністю.

Неефективна кадрова політика. Для більшості вітчизняних підприємств є традиційним здійснення найму на роботу працівників послуговуючись таким критерієм як «родинні зв'язки». При цьому доволі частими є випадки, коли прийняті за таких принципом фахівці є абсолютно некомпетентними у своїй роботі. Більше того, практика показує, що наявність родинних або дружніх зв'язків не є гарантією порядності й чесності. Багато з таких працівників уміло користуються своїм особливим положенням, будучи впевненими в повній безкарності. Але навіть там, де працівники набираються на конкурсній основі, їх минуле, а також деякі людські якості перевіряються досить поверхово. У результаті в середині підприємства, практично, з моменту його відкриття знаходяться потенційні зловмисники, про наявність яких власники та керівники навіть не підозрюють.

Відсутність потрібного інструктажу та регулярних перевірок щодо дотримання персоналом умов збереження комерційної та конфіденційної інформації.

Більшість співробітників підприємства не має уявлення, що одержувана ними в ході роботи інформація є конфіденційною й не підлягає розголошенню. Звідси, особливо важливим є роз'яснення при прийомі на роботу необхідності збереження комерційної інформації, визначення безпосередніх об'єктів, які підпадають під цю категорію, здійснення періодичних перевірок щодо дотримання цих вимог.

Відсутня мотивація робітника. Низький рівень заробітної плати та незадоволення умовами роботи можуть перетворитися на реальну загрозу для економічної безпеки підприємства.

Неефективне керівництво, яке спричинено низьким рівнем менеджменту, що ускладнює процес діяльності підприємства і негативно впливає на рівень його економічної безпеки.

Атмосфера в колективі. Одним з найважливіших факторів, від якого залежить не тільки безпека підприємства й ефективність його роботи, є взаємини в колективі. Усім відомо, що дружній колектив – запорука успіху підприємства. І дійсно, якщо працівник відчуває себе не найманцем, якого безжалісно

експлуатують, а «членом родини» або частиною системи, то він, напевно, виявиться відданим своєму підприємству [2; 4]. Якщо підприємство намагається допомогти працівникові в його особистих утрудненнях, намагається опікуватися про свій персонал не на словах, а на ділі, то й працівник відповість тим же. Він стане сприймати проблеми підприємства як свої власні й, отже, стане активно допомагати в їх вирішенні. Навпаки, ті колективи, відносини в яких прийнято називати «складними», являють собою ласим шматком для зловмисника, який уміло використовуючи невдоволення й ненависть окремих співробітників, суттєво шкодить підприємству зсередини за допомогою його ж працівників.

При розробленні та/або вдосконаленні методичних засад здійсненні контррозвідувальних дій, доцільно взяти до уваги науковий доробок відомого фахівця з організації служб безпеки підприємств В. Мак-мак, який в останній редакції своєї відомої книги «Служба безпеці підприємства. Організаційно-управлінські і правові аспекти діяльності» не лише включив в організаційну схему служби безпеки підприємства відділ розвідки, але і положення про підрозділ розвідки, що визначає основні напрями її діяльності, функціональні обов'язки її співробітників, права їх у взаєминах з іншими підрозділами компанії [7]. Останнє важливе з тієї точки зору, що до них відносяться і співробітники інших підрозділів підприємства, що займаються збором і дослідженням інформації.

Враховуючи вище викладені аргументами, нами створено модель функціонування системи економічної безпеки підприємства в якій виокремленні підрозділи конкурентної розвідки та контррозвідки (рис. 2).

Побудована модель не враховує специфіки діяльності певного підприємства, але відповідає ключовим позиціям сформованої у першому розділі роботи концепції забезпечення економічної безпеки підприємства та сучасним завданням, які ставляться перед системою економічної безпеки на вітчизняних суб'єктах господарської діяльності.

Виходячи з розробленої моделі, мету контррозвідувального підрозділу можна визначити як протидія розвідувальним заходам конкурентів і злочинним діям кримінальних груп чи

окремих осіб, які негативно впливають на економічну безпеку та перешкоджають досягнення економічних інтересів підприємства.

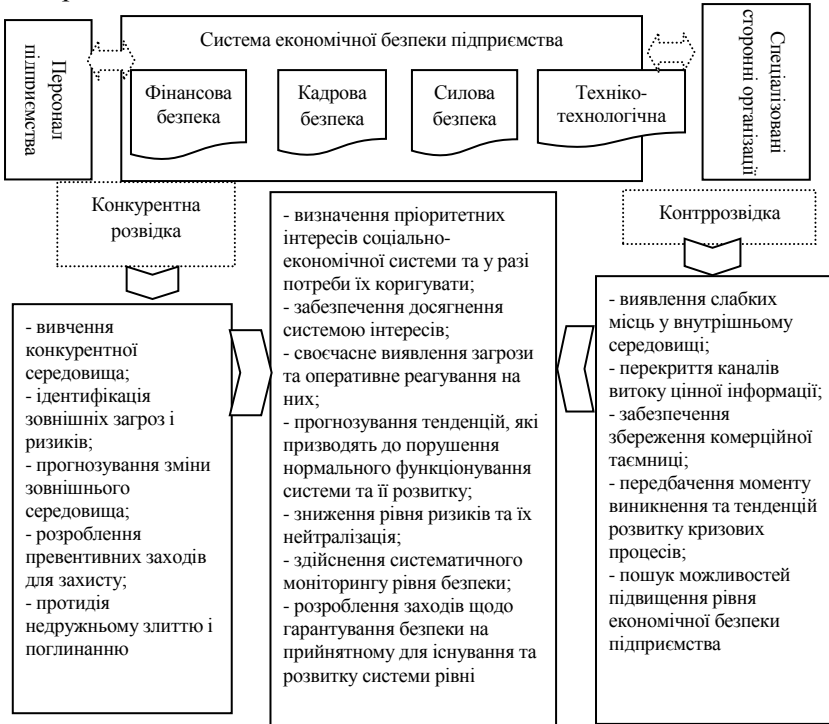


Рис. 2. Структурна модель системи економічної безпеки підприємства

Про призначення контрозвідки чітко і стисло висловився А. Даллес: «Контрозвідка в основному займається захистом і оборонною діяльністю» [8]. На відміну від розвідки, об'єктом контрозвідувальної діяльності є не зовнішня, а внутрішня середовище функціонування підприємства. Звідси об'єктами контрозвідки можна вважати: менеджерів підприємства, які є потенційними об'єктами розвідувальних заходів та/або злочинних дій зі сторони кримінальних структур чи окремих осіб; працівники підприємства, які мають доступ до інформації, яка є комерційною та банківською таємницею, надає

підприємству суттєві конкурентні переваги; співробітники служби безпеки; працівники, які належать до групи ризику в наслідок свого злочинного минулого, притаманних шкідливих звичок, перебувають у родинних та інших зв'язках із конкурентами і т.д.; звільнені працівники, які володіють цінною інформацією.

Визначена мета та об'єкти контррозвідувальної діяльності дозволяє визначити коло можливих завдань підрозділу контррозвідки: захист інформаційних ресурсів підприємства; протидія економічному шпигунству; захист усіх працівників підприємства від негативного впливу зі сторони злочинно орієнтованих груп чи окремих осіб; нейтралізація внутрішніх загроз, які пов'язані із витоком конкурентно важливої інформації.

Виконання вищевказаних завдань можливе при реалізації наступної сукупності функцій контррозвідки: виявлення та доведення до відома вищого керівництва фактів та причин, що сприяють вчиненню правопорушень з боку персоналу підприємства; спостереження за особами, які належать до групи ризику; виявлення агентів промислового шпигунства з числа працівників підприємства; забезпечення конфіденційності інформаційного обміну між підрозділами та посадовими особами; захист комерційної та банківської таємниці; з'ясування біографічних та інших характеристик претендентів на робочі місця; консультування персоналу з питань забезпечення економічної безпеки підприємства.

Серед методів, найбільш часто використовуваних співробітниками контррозвідки, можна відзначити наступні: приховане спостереження; відкриті і зашифровані опитування; отримання довідок; дослідження предметів і документів; зовнішній і внутрішній огляд будівель, приміщень та інших об'єктів.

Для об'єктивної оцінки діяльності контррозвідки необхідно розробити відповідні критерії та показники її діяльності. Критерії діяльності контррозвідувального підрозділу можуть бути сформовані наступним чином: а) ступінь протидії розвідувальним заходам ділових конкурентів і злочинців, б) рівень запобігання та припинення правопорушень на об'єкті,

що охороняється.

Показниками, що розкривають вищевказані критерії, можуть бути: кількість притягнутих до відповідальності за розголошення комерційної таємниці підприємства; кількість виявлених економічних (промислових) шпигунів; кількість виграних судових процесів у цивільних справах на підставі матеріалів контррозвідки; кількість службових розслідувань, проведених щодо персоналу підприємства; сума втрат, яких вдалося уникнути в наслідок виконання своїх функцій контррозвідкою.

Список використаних джерел:

1. Андрощук Г. А. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны / Г. А. Андрощук, П. П. Крайнев. – К. : Вид. Дім «ІнЮре», 2000. – 398 с.
2. Живко З. Б. Розвідувальна діяльність як функція економічної безпеки підприємства / З. Б. Живко // Соціально-економічний розвиток держави, регіону, підприємства в нестабільних ринкових умовах. Монографія / З. Б. Живко, С. Б. Князь, В. І. Ляшенко, Н. В. Осадча та ін. [за заг. редакцією докторів економічних наук, професорів А. М. Штангрета (Україна), А. П. Левітської (Молдова)]. – Львів : Українська академія друкарства, 2015. – С. 372-400.
3. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства. Монографія / З. Б. Живко. – Львів : Вид-во Ліга-Прес, 2013. – 474 с.
4. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління. Монографія / З. Б. Живко. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 260 с.
5. Настільна книга слідчого : наук.-практ. вид. для слідчих і дізнавачів / [М. І. Панов, В. Ю. Шепітько, В. О. Коновалова та ін.]. – [2-ге вид., перероб. і допов.]. – К. : Ін Юре, 2007. – С. 179.; Шепітько В. Ю. Криміналістика: курс лекцій / В. Ю. Шепітько. – Х.: Одиссей, 2003. – С. 249
6. Кримінальне право України: особлива частина : підруч. / [Ю. В. Баулін, В. І. Борисов, В. І. Тютюгін та ін.] ; за ред. В. В. Сташиса, В. Я. Тація. – [4-ге вид., переробл. і допов.]. – Х.: Право, 2010. – С. 229.
7. Мак-Мак В. П. Служба безпеки підприємства /

В.П. Мак-Мак. – М.: Школа охрани «Бард», 2003. — 208 с.

8. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. [для студ. ВНЗ] / [В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін.]; К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.

9. Господарський кодекс України . Редакція від 8.12.2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://urist-ua.net>

10. Цивільний кодекс. Редакція 17.06.17. – Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

11. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121-III // Відом. Верхов. Ради України. – 2001. – № 5-6. – Ст. 30.

12. Про інформацію: Закон України. Редакція від 01.01.2017. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, N 48, ст.650 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>

Варава Л. М., д.е.н., професор,
Варава А. А., к.е.н.,

ДВНЗ «Криворізький національний університет»

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОКАЗНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ГІРНИЧОДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційно-інвестиційні проблеми підприємств гірничодобувної промисловості України. Сьогодні для прийняття ефективних управлінських рішень власникам і керівникам підприємств потрібна інформація про вартість бізнесу. Причому, у проведенні оціночних робіт зацікавлені і інші сторони: державні структури, кредитні організації, страхові компанії, інвестори і акціонери.

Підвищення вартості підприємства – один із показників зростання доходів його власників. Тому процес оцінювання вартості бізнесу, що використовується для аналізу ефективності

управління підприємством, сприяє визначенню оптимальних стратегічних напрямів його розвитку і задоволенню інтересів власників. Очевидно, що питання обґрунтування методичних підходів і показників в межах системи управління вартістю для оцінювання результатів діяльності підприємств з урахуванням галузевих особливостей розробки і реалізації інвестиційних проектів у стратегічній перспективі і управлінських заходів, є актуальними.

Слід наголосити, що ще недостатньо уваги приділяється специфіці прийняття стратегічних управлінських рішень і оцінці інвестиційних проектів довгострокової реалізації у окремих галузях промисловості. Однією з них є гірничодобувна промисловість, де в сучасних умовах ще недостатньо обґрунтовано методичні підходи до оцінки вартості підприємства та його інвестиційної діяльності.

Інноваційно-інвестиційна діяльність в гірничодобувній промисловості пов'язана з інвестуванням у технологічні інновації, що забезпечують виробництво конкурентоспроможної сировинної продукції. Основною метою цієї діяльності повинно стати створення оптимальних умов для розвитку і активізації використання інноваційного потенціалу на основі інвестиційних можливостей провідних підприємств галузі.

Залізородна промисловість України – це високоенергоємне, трудоємне і капіталоемне виробництво з довгостроковим виробничим циклом. Її основу, як сировинної бази металургії, складають підприємства з видобутку й перероблення залізної руди, які випускають природно багаті аглоруди із вмістом заліза 54–61 %, концентрат із вмістом заліза 64–68 %, залізородні обкотиші й агломерат.

Гірничодобувні підприємства вимагають значних капітальних вкладень для підтримки діючих виробничих потужностей, оновлення технологічних процесів. Для підтримки ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі розробляються комплексні інноваційно-інвестиційні програми, де визначаються пріоритетні напрями розвитку, які полягають у: розробці перспективних заходів з підвищення конкурентоспроможності всіх видів залізородної продукції; мінімізації витрат за

технологічними переділами виробничих процесів; впровадження інноваційно-інвестиційних проектів з енергозбереження та охорони навколишнього середовища; розвитку нових технологій, створення та придбання високоефективного устаткування.

Нині більшість підприємств залізорудної підгалузі України входять до складу потужних компаній і холдингів, найбільшими з яких є ТОВ «Метінвест Холдинг», «Fertexpro», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що дає можливість залучення значних інвестицій та інновацій для розвитку підгалузі в умовах жорсткої конкурентної боротьби за ринки збуту залізорудної продукції (ЗРП). В сучасних умовах на підприємствах розробляються інноваційно-інвестиційні стратегії, що визначають генеральний план з досягнення довгострокових цілей інвестиційної діяльності шляхом вибору ефективних інноваційних заходів.

Зміст інноваційно-інвестиційних стратегій цих підприємств полягає у необхідності залучення інвестицій для поліпшення сировинної бази за якісними показниками (вміст заліза, шкідливі домішки, фізико-механічні властивості руди і вміщуючих порід), які поступаються ряду зарубіжних підприємств. Інноваційна політика спрямована на оновлення традиційних технологій, впровадження інноваційних проектів у виробничу та управлінську сфери, заміну устаткування на високоефективне, що відповідає сучасному стану розвитку науково-технічного прогресу у галузі.

Для комплексного оцінювання цих заходів доцільно обґрунтувати такі показники, що відображають зростання вартості у стратегічній перспективі, ефективність інвестицій з урахуванням галузевих особливостей та корпоративних інтересів власників.

Аналіз методичних підходів до оцінки вартості та ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. Більшість сучасних методик до оцінювання результатів діяльності націлена на показники, що відображають зростання цінності для власників (акціонерів). Ця концепція має назву Value-Based Management (VBM), що традиційно перекладається як «концепція управління вартістю підприємства».

У даному дослідженні ми сконцентруємося на питаннях оцінки вартості як складової частини системи управління вартістю підприємства. У цьому контексті важливим є вибір основного показника результатів діяльності підприємства. Це рішення повинно давати можливість відповідати на запитання, добре чи погано «спрацювало» підприємство в цілому за звітний період, чи була фактично створена цінність для акціонерів протягом встановленого періоду.

Створення і зростання цінності для акціонерів як чільної мети реально актуалізуються тільки на певній стадії розвитку як підприємства, так і його зовнішнього оточення. Розвиток актуалізованих фінансових цілей залежить від двох основних чинників: 1) від зростання капіталомісткості бізнесу, що визначає необхідність управління активами балансу; 2) від ступеня необхідності враховувати довгострокові перспективи в розвитку залізорудного бізнесу, що визначається, в свою чергу, високою ймовірністю значних змін у галузі, пов'язаних з: технологією; державним регулюванням; конкуренцією; тривалим інвестиційним циклом; різноманітною структурою ділового портфеля холдингу.

Особливо відзначимо, що перший з цих факторів належить до внутрішнього середовища залізорудного бізнесу (фактор оптимального розміру), а другий і третій – до його зовнішнього середовища (оточення бізнесу). На зазначені основні фактори вибору фінансових цілей (ключових фінансових показників результатів діяльності) вперше звернули увагу дослідники з McKinsey & Co [1].

Розглянемо показники ефективності інвестицій з позиції як менеджерів, так і акціонерів підприємства. Відома наступна класифікація VBM-показників [2], в основу якої покладена «база оцінки». Для первинної класифікації VBM-показники було розділено на три групи:

Група 1 – показники результатів діяльності, що засновані на бухгалтерських оцінках і показниках;

група 2 – показники, що базуються на грошових потоках;

група 3 – показники, що базуються безпосередньо на ринкових оцінках.

Основними показниками, що належать до групи 1 є

залишковий прибуток (дохід) RI (Residual Income), додана економічна вартість EVA (Economic Value Added), додана ринкова вартість MVA (Market Value Added); до групи 2 – чистий економічний дохід NEI (Net Economic Income); до групи 3 – загальна акціонерна віддача TSR (Total Shareholders Return), загальна віддача бізнесу TBR (Total Business Return).

Розглянемо із зазначених показників ті, що набули практику застосування, виходячи з урахування особливостей діяльності та цілей корпоративного управління на гірничодобувних підприємствах.

Економічна додана вартість (EVA) є модифікацією показника залишкового операційного прибутку, при якій як чисті операційні ефекти, так і сума інвестованого капіталу (і, відповідно, витрати на інвестований капітал) коригуються на так звані капітальні еквіваленти (capital equivalents). Практично показник EVA розраховується таким чином:

$EVA = \text{прибуток від звичайної діяльності} - \text{податки та інші обов'язкові платежі} - \text{інвестований у підприємство капітал, тобто сума пасиву балансу} \cdot \text{середньозважена ціна капіталу.}$

Розвиваючи цю формулу, можна показати розрахунок EVA показника наступним чином:

$$EVA = (P - T) - IC \cdot WACC = NP - IC \cdot WACC = \left(\frac{NP}{IC} - WACC \right) \cdot IC \quad (1)$$

де P – прибуток від звичайної діяльності;
T – податки та інші обов'язкові платежі;
IC – інвестований у підприємство капітал;
WACC – середньозважена ціна капіталу;
NP – чистий прибуток.

$$EVA = \left(\frac{NP}{IC} - WACC \right) \cdot IC = (ROI - WACC) \cdot IC \quad (2)$$

де ROI – рентабельність капіталу, інвестованого в підприємство.

З формули (2) випливає, що EVA дозволяє відповісти на питання інвесторів підприємства: який вид фінансування (власне або позикове) і який розмір капіталу необхідний для

отримання певного значення прибутку.

З іншого боку, EVA визначає лінію поведінки власників підприємства, спрямовуючи капітали інвесторів у підприємство або навпаки, сприяючи відтоку їх на підприємства, що дозволяють забезпечити більш високі показники прибутковості.

Значення EVA визначає поведінку власників капіталу по відношенню до інвестування в дане підприємство.

Розглянемо наступні три варіанти взаємин значення показника EVA з поведінкою власників:

1) $EVA = 0$, тобто $WACC = ROI$ і ринкова вартість підприємства дорівнює балансовій вартості чистих активів. У цьому випадку ринковий вигравш власника при вкладенні в дане підприємство дорівнює нулю, тому він одно виграє, продовжуючи операції на даному підприємстві або вкладаючи кошти в банківські депозити.

2) $EVA > 0$ означає приріст ринкової вартості підприємства над балансовою вартістю чистих активів, що стимулює власників до подальшого вкладення коштів у підприємство.

3) $EVA < 0$ веде до зменшення ринкової вартості підприємства. У цьому випадку власники втрачають вкладений в підприємство капітал за рахунок втрати альтернативної прибутковості.

Із залежності між ринковою вартістю підприємства і значеннями EVA впливає те, що підприємство має планувати майбутні значення EVA для спрямування дій власників щодо інвестування своїх коштів.

Очікування майбутніх значень EVA здійснює істотний вплив на зростання ціни акцій підприємства. Якщо очікування суперечливі, то буде коливатися ціна акцій, і в короткостроковому періоді неможливо буде провести чітку залежність між значеннями EVA і ціною акцій підприємства. EVA оцінює не тільки кінцевий результат, але і те, якою ціною він був отриманий (тобто який обсяг капіталу і за якою ціною використовувався). Таким чином, ураховуючи викладене вище можна провести порівняльний аналіз застосування оціночних показників чистого прибутку (NOPAT) і EVA в умовах реалізації стратегічної інвестиційної програми ПАТ «Криворіжзалізрудком» (рис. 1).

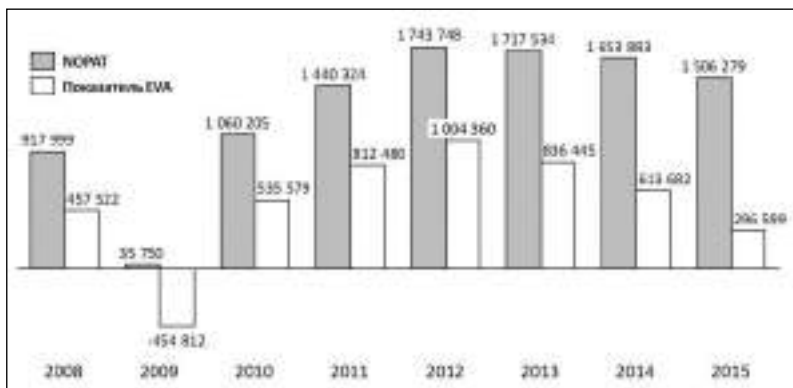


Рис. 1. Динаміка показників NOPAT і EVA в умовах ПАТ «Криворіжзалізрудком»

Основні допущення при розрахунку показника EVA: середньозважена ціна капіталу WACC = 15%; ставка дисконтування = 15%; інвестований у підприємство капітал дорівнює активам підприємства по балансу за звітний період.

Як видно з рис. 1, підприємство у 2009 р. (фінансова криза) закінчило свою фінансову діяльність з позитивним балансом, проте насправді його вартість впала приблизно на 0,5 млрд. грн.

На відміну від традиційних показників (NPV, IRR, PI), показник EVA визначається по кожному року інвестиційного проекту, а не для усього періоду життєвого циклу проекту. Це дозволяє його використовувати для оперативного контролю ефективності використання інвестицій вже з першого року інвестиційного проекту.

Слід зазначити, що у показнику EVA інвестований капітал враховується на початок досліджуваного періоду (року). При цьому умовно вважається, що усі інвестиції здійснені до початку року. Але на вітчизняних гірничодобувних підприємствах інвестиції здійснюються регулярно протягом усього року [3]. Загальна величина інвестованого капіталу, яка повинна враховуватись в показнику EVA може бути розрахована за формулою:

$$I = I_0 + \sum_{t=1}^T \frac{\Delta I_t}{(1 + WACC)^{t/4}}, \quad (3)$$

де I_0 – величина інвестованого капіталу на початок періоду, грн.;

ΔI_t – величина додаткових інвестицій, здійснених в одиничному періоді (кварталі) t , грн.

Показник ступеню у формулі (3) ділиться на 4, тому що в даному прикладі у якості одиничного періоду обрано квартал, а ставка WACC визначена за рік.

Ключовим для розуміння відмінностей між залишковим операційним прибутком в класичній версії і EVA є поняття капітальних еквівалентів. Зрозуміло, що коригування чистих активів на капітальні еквіваленти викликає відповідні коригування і чистого операційного прибутку (EBI, NOPAT).

Багато в чому необхідні коригування на капітальні еквіваленти обумовлені існуючими стандартами бухгалтерського обліку. Зокрема, Б. Стюарт [4] пропонує робити коригування на такі основні капітальні еквіваленти: 1) коригування на величину *відкладеного податку на прибуток*. При розрахунку капітальної бази показника EVA чисті відстрочені податкові активи (різниця між відкладеними податковими активами та відкладеними податковими зобов'язаннями) віднімаються як з капітальної бази, так і з величини чистого операційного прибутку; 2) *інші капітальні еквіваленти*. Коригуються як величина балансової вартості, так і операційного прибутку, зокрема, на величину: амортизації ділової репутації (goodwill); капіталізації витрат на науково-дослідні, дослідно-конструкторські та технологічні роботи.

Інтеграція методичних підходів до оцінки вартості підприємства у концепцію збалансованої системи показників. Аналіз управління інвестиціями на підприємстві, заснований на системі збалансованих ключових показників ефективності (збалансованої системи показників (ЗСП)) [5, 6, 7], пропонує рішення, які можуть бути скомпоновані умовно у дві групи: рішення з побудови управлінської системи, пов'язаної з контролем за досягненням фінансових цілей та їх коригуванням;

рішення зі створення системи, що максимізує цінність бізнесу для акціонерів у майбутньому.

Перевагою методу ЗСП є можливість додати до кількісних розрахунків якісні оцінки. Вони дозволяють оцінювати явні та неявні фактори ефективності «інформаційних» проектів та пов'язати їх із загальною стратегією підприємства.

Концепція ЗСП дозволяє уникнути односторонньої фінансової орієнтації системи вартісно-орієнтованого управління. Можна говорити, що ці системи ідеально доповнюють одна одну (рис. 2).

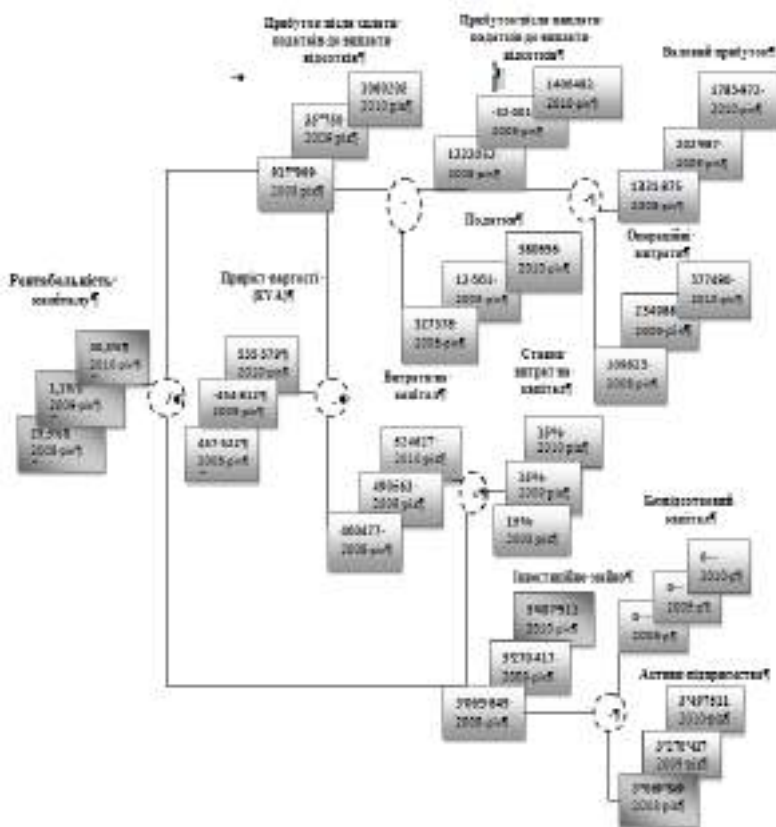


Рис. 2. Основні фактори створення вартості ПАТ «Криворіжзалізрудком»

Побудова ЗСП передбачає виявлення ключових факторів (важелів) та їх впливу на значення показника приросту вартості. На рис. 3 надано основні фактори створення вартості для ПАТ«Криворіжзалізрудком», які побудовані за методом ЗСП.

Побудова системи стратегічного управління інвестиціями, заснованої на інтеграції ЗСП і системи вартісно-орієнтованого управління, відбувається в три етапи: розрахунок теперішньої вартості підприємства або приросту вартості підприємства в майбутньому (тим чи іншим методом), а також побудова «дерева» факторів створення вартості (рис. 3); формування портфеля продуктів (бізнес-одиниць) на основі розрахунку їх внеску в зростання вартості підприємства, розробка заходів щодо реалізації стратегії, спрямованої на зростання вартості підприємства; вартісно-орієнтоване планування і управління, зв'язок системи управління з системою мотивації персоналу.

«Дерево» факторів створення вартості має бути побудовано таким чином, щоб було видно результати діяльності підприємства за кілька років. Такий формат «дерева» дозволяє простежити зміну приросту вартості підприємства впродовж тривалого періоду.

Приріст вартості підприємства розраховується як різниця між значенням прибутку і значенням витрат на капітал.

Результати моделювання значення показника приросту вартості використовують при виборі тієї чи іншої стратегії. Обраний варіант далі описується системою стратегічних цілей, показників, їх цільових значень і заходів, реалізація яких спрямована на збільшення вартості підприємства. Збалансована система показників є, таким чином, інструментом реалізації стратегії, спрямованої на збільшення вартості.

Висновок. На основі проведених досліджень встановлено, що для залізрудних гірничодобувних підприємств найбільш раціонально використовувати показник оцінки результатів діяльності EVA (економічна додана вартість), який відповідає таким вимогам: 1) можливість прогнозування результатів діяльності підприємства на стратегічну перспективу; 2) середня ступінь складності розрахунків; 3) використання показника EVA сприяє впровадженню і поширенню на підприємстві збалансованої системи показників, що дозволяє керівництву для

досягнення стратегічних цілей формувати чіткий план оперативної діяльності окремих підрозділів і оцінювати результати виконання цих показників; 4) EVA є індикатором якості управлінських рішень: постійна позитивна величина цього показника свідчить про збільшення вартості підприємства, негативна – про зниження.

З метою подолання певного суб'єктивізму у розрахунках рекомендовано на практиці оцінювати не абсолютне значення EVA, а щорічний приріст цього показника.

В межах управління вартістю показник EVA можна використовувати: при складанні капітального бюджету, оцінці ефективності діяльності структурних підрозділів або підприємства в цілому, а також окремих інвестиційних проектів. При цьому, за допомогою показника EVA можна відобразити ступінь досягнення мети підприємства зі збільшення його ринкової вартості.

Список використаних джерел:

1. Коупленд Т. Управление стоимостью компании [Текст] / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин // Вестник McKinsey. – 2002. – № 1. – С. 82-111.
2. Волков Д. Л. Показатели результатов деятельности: использование в управлении стоимостью компании / Д. Л. Волков // Российский журнал менеджмента. – Т. 3. – 2005. – № 2. – С. 3-42.
3. Дослідження техніко-економічних показників гірничодобувних підприємств України та ефективність їх роботи в умовах залізорудної сировини : монографія / Є. К.Бабець, І. Є. Мельнікова, С. Я. Гребенюк, С. П. Лотов: за ред. Є. К. Бабця : НДГРІ ДВНЗ «КНУ». – Кривий Ріг: Видавництво Р.А. Козлов, 2015. – 391 с.
4. Стюарт Б. В. поисках стоимост (Руководство для руководителей высшего звена) / Стюарт Б. – Нью-Йорк, 1999.
5. Norton D. «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System» / D. Norton, R. Kaplan // Harvard Business Review. – 1996. – №1. – Р. 33-42.
6. Norton D. The Balanced Scorecard: translating strategy into action / D. Norton, R. Kaplan. – Harvard Business Review.– 1996. – 322 p.

7. Толкач В. Balanced Scorecard – взгляд в будущее [Электронный ресурс] / В. Толкач. – Режим доступа <http://www.management.com.ua/strategy/str051.html>. – Заголовок з титулу екрану.

Копытов Р. А., Dr.sc.ing, профессор,
Камфорина О. О., магистрант,
Копытова Н. Р., магистрант,
ISMA University, Riga, Latvia

ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ: ДОЛГОСРОЧНЫЕ И КРАТКОСРОЧНЫЕ АСПЕКТЫ УСТОЙЧИВОСТИ

Эффективность фундаментальной диагностики определяется ее способностью выявлять проблемы управления и исключать организационные патологии. В качестве основы диагностической оценки выступает готовность системы управления систематизировать как ранние, так и поздние симптомы, вызывающие потерю работоспособности организации. Итоги проведенной оценки служат основой для разработки симптоматических мероприятий. Такие мероприятия рассматриваются как действенное средство, позволяющее устранить проявление внешних патологий. Для этого необходимо принять радикальные меры, направленные на коренные изменения в организации.

Организация современного бизнеса происходит в условиях открытых систем. Такая организация связана с высоким уровнем неопределенности, который проявляется в сочетании технологических и организационных недопониманий руководителей с традиционными рыночными и ресурсными неясностями. Необходимо заметить, что существующая проблема многоразмерных неопределенностей усложняется еще и тем, что они взаимодействуют, усиливая друг друга. Поэтому для того, чтобы система управления смогла обеспечить устойчивое функционирование бизнеса на начальном этапе его организации, необходимо уменьшить неопределенности по всем

выявленным измерениям ключевых факторов. Все это требует наличия объективных средств расшифровки сложных ситуаций, связанных с выбором технологий управления. В совокупности такие средства входят в состав системы фундаментальной диагностики, функции которой сведены к анализу и оценке развития и повышения результативности технологий управления. Содержание их результативности раскрывается с позиций устойчивого функционирования организации.

В этой связи объектом настоящего исследования является состояние неустойчивого функционирования организации. Для нахождения мер, определяющих состояние неустойчивости, проводится комплексный анализ симптомов ввода системы управления в неработоспособное состояние. Такой ввод обусловлен неготовностью системы управления своевременно отреагировать на внешние влияния окружающей среды. Для устранения такого недостатка требуется объективно и достоверно оценить текущее состояние организации, выявить причины организационных отклонений и предложить программу восстановления деятельности организации.

Речь идет о диагностическом инструментарии, на базе которого осуществляется сбор, обработка, анализ деловой информации, используемой для принятия решений об устойчивом функционировании организации. Цель такого инструментария сводится к разработке алгоритмов диагностического анализа, обеспечивающих выявление отклонений параметров по ключевым факторам и достоверным симптомам.

Особенности диагностики системы управления

При оценке текущего состояния организации, перед выдачей объективных заключений, требуется провести повышенные меры обеспечения устойчивости [1]. Это вызвано тем, что формируемые заключения влияют на стратегические решения организации, и любая неточность диагнозов становится источником не только риска, но и ресурсных потерь [2]. Поэтому если на диагностической стадии не исключить ошибки, то теряется доверие к средствам диагностики из-за высокого уровня недостоверности выдаваемых диагнозов [3]. С позиции управления нет никакой нужды в фиксации отклонений

діагностических параметрів, а також в створенні умов множення організаційних патологій [4]. В цьому і проявляється особливості системи діагностики, яка повинна бути налаштована на конкретні технології управління. При цьому особа роль відводиться двом особливим категоріям: неопределенності і стійкості, які в контексті діагностических заходів тісно пов'язані між собою. Стійкість в відношенні неопределенності включає три важливі компоненти фундаментальної діагностики організації систем управління [5].

Во-перших, в ході застосування діагностических заходів у їх користувачів виробляється здатність в процесі мислення виконувати недостаючу інформацію, розкривати ефект короткотривалого бачення поточного стану в так званих умовах «більше, ніж дано», і таким чином не тільки компенсувати існуючу неопределенність, але і запропонувати програму виходу з кризового стану.

Во-других, набуття навички сприймати неопределенні ситуації не як тривожні і травмуючі психіку події, а як природні і неминучі масштабні обставини, що сприяють відновленню порушеної діяльності.

В-третьих, стійкість до неопределенності містить в собі необхідний набір управлінських компетенцій, спрямованих на формування професійних умінь прийняття важливих стратегічних рішень.

Таким чином діагностика організації систем управління орієнтована на виявлення прихованих рычагів управління, застосовуваних для розвитку організації, в тому числі опережаючого довготривалого зростання. При цьому використання таких рычагів не повинно порушувати установлені закони управління. Знання поточних законів є інтелектуальною власністю організації, і їх виконання обумовлено правилами загальної науки управління, що відповідає на питання: «Як робити правильно речі завдяки виконанню точних дій?» [6, 7]. Основами таких дій є короткотривалі симптоми, що дозволяють виключити проявлення довготривалих факторів.

Концептуальная схема. В отношении обеспечения устойчивости, учитывая краткосрочный характер симптомов и долгосрочные последствия факторов, управление следует рассматривать как целенаправленное движение жизнеспособной организации в предварительно оцененных условиях [8-12]. Система управления, оказывая воздействие на внешние влияния, обеспечивает требуемое поведение самой системы, формируя для этого актуальные руководства к действию. Ключевой категорией оценки поведения любой системы является ее способность находить нарушения функционирования организации. Причем, что очень важно, требуется своевременно определять утрату таких свойств, как устойчивость, гибкость, адаптируемость, обучаемость. В терминах профессиональной компетенции решается задача роста потенциала (в терминах SWOT анализа параметр «О») по мере накопления фундаментального знания об опасности (Т). Таким образом, формируется результативное средство диагностики устойчивого состояния бизнеса. На Рис.1. приведена схема такой системы, расписанная в терминах дополнения модели *DIKW* моделью *SWOT-анализа* [13]. Контур *DIKW* является внутренним, где вырабатываются решения выявления достоверных симптомов, которые имеют краткосрочное действие. Знание таких симптомов позволяет системе управления воздействовать на проявление ключевых факторов, влияние которых осуществляется из внешнего контура *SWOT*.

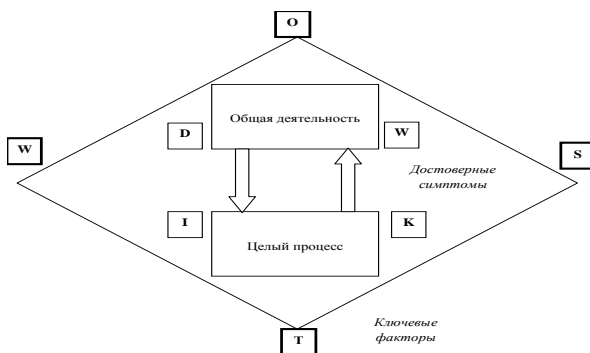


Рис. 1. Концептуальная схема диагностики организации системы управления

Управляемость організації визначається не забезпеченням його бездефектності за рахунок відповідності вимогам допусків, а підвищенням якості визначеності за допомогою зменшення числа неопределенностей, що перешкоджають покращенню процесів. Завдання менеджерів зводиться до роботи над покращеннями процесів, підтримуючи їх в стабільному стані. Оцінка стійкості зводиться до визначення коридору допустимої змінливості параметрів управляємості. Межі допусків попередньо необхідно операційно визначити, включаючи вказівки по їх вимірюванню, а також правила всіх можливих дій по задоволенню вимог допусків з самого початку. Оцінка стійкості дозволяє керувати покращеннями по відхиленням факторів управляємості на основі вартості. Таким чином розкриваються стратегічні можливості управління.

Стратегічні можливості

Любих покращень в організації спрямовано на усунення виявленої причини, що перешкоджає протіканню процесу. Рішення про покращення слід приймати за умови, що економія від його впровадження перевищує пропорційні витрати на усунення причини.

При наявності динамічної цілеспрямованої життєздатної системи управління в розпорядженні менеджерів організації з'являються засоби діагностики стійкості в довготривалій перспективі.

Такі засоби орієнтовані на принципи вартісного управління [14-17]. В цих роботах розкриваються перспективи зростання організації, у якій існують принципи. При їх наявності розроблено універсальний засіб розвитку підприємства за допомогою так званої «пентаграми вартості». Нинішній інструмент дозволяє виявити важелі зростання, і в якості створюючих сил використовуються три фактори чутливості:

- підвищення доходів;
- збільшення норми прибутку;
- скорочення оборотного капіталу.

Практичні рекомендації по використанню пентаграми

стоимости, связанные с восстановлением утраченной устойчивости функционирования, позволяют повысить стоимость в два и больше раз. В этой связи подход стоимостного управления становится основанием для разработки стратегически ориентированных организаций [18]. Для стратегически ориентированных организаций руководством к действию являются методики, в которых раскрыты алгоритмы по обеспечению стратегической устойчивости и эффективности.

В качестве измерителя устойчивого функционирования предлагается использовать и динамически отслеживать составной параметр [19]:

$$SGR_g = \frac{(E - div) \times \left[\frac{S}{A} \times \left(1 + \frac{D}{E} \right) \right]}{1 - \frac{P_n}{S} \times \left[\frac{S}{A} \times \left(\frac{E + D}{E + P_r} \right) \right]} \times \frac{1}{S_0} - 1 \quad (1)$$

где:

SGR_g – коэффициент устойчивого роста в изменяющихся условиях;

E – собственный капитал на начало текущего периода;

Div – дивиденды, выплачиваемые за текущий год;

$\frac{S}{A}$ – плановый коэффициент оборачиваемости активов;

$\frac{D}{E}$ – плановый коэффициент финансового леввериджа;

$\frac{P_n}{S}$ – плановый коэффициент рентабельности продаж;

D – заемный капитал на начало текущего периода;

P_r – прирост нераспределенной прибыли за текущий период;

S_0 – объем продаж текущего периода.

На основании приведенной модели осуществляется расчет коэффициента устойчивого роста, вычисляемого в ходе изменения ключевых факторов. При этом делается оценка

перехода из стабільного состояния в переменное. Анализ

четырёх переменных $\frac{S}{A}$, $\frac{D}{E}$, $\frac{P_n}{S}$, div позволяет определить их согласованность при оценке будущей деятельности организации. В ходе оценки выявляются те обстоятельства, которые могут привести к взаимоисключающим событиям. Отслеживание согласованности осуществления установленных целей позволяет определить управляемость предприятия.

Следует заметить, что алгоритмы диагностики должны решать задачи стратегического характера. При этом необходимо принять во внимание, что эффективная технология стратегического управления определяет важнейшее качество любого бизнеса, необходимое, что очень важно, для его выживания. Основанная на стратегичности подходов диагностика должна предъявлять особые требования к сбору, обработке и анализу деловой информации.

По мере постановки задач, сформулированных на основе предъявленных требований, раскрываются возможности улучшения производственной деятельности. Тем самым выявляются скрытые возможности и огромный потенциал организации. В первую очередь это касается физических и интеллектуальных ресурсов. Далее последовательно происходит погружение в область нематериальных активов организации. Все это позволяет посмотреть на организацию новыми глазами и, в результате, пересмотреть систему ценностей. Такой пересмотр требует реформировать структуру капитала. Система ценностей требует дополнительного инвестирования. Иными словами, любое изменение системы управления, не проходит без финансовых вложений. Именно поэтому руководство не охотно идет на устранение проблем управления. В результате новая система ценностей дает возможность каждому члену организации открыться, найти свое оптимальное место, а также самовыразиться. В рамках настоящей постановки следует помнить, что «человеческий капитал» становится главным конкурентным преимуществом организации, особенно в условиях открытых сообществ. В таких системах необходимо применять принцип наилучшего использования ресурсов,

большую часть которых имеют нематериальную природу. На практике такой принцип характеризуется с позиции прорывной технологии.

Продуктивная диагностика

В настоящее время для устойчивого ведения бизнеса необходимо иметь средства диагностики, на базе которых можно было бы выявлять главные проблемы управления. Иными словами требуется реализовать на практике так называемое правило 2/98: «два процента системы дают девяносто восемь процентов результата». Это требует индивидуального по отношению к конкретной организации подхода. В распоряжении менеджеров предприятия должен быть особый продукт управления. Таким образом, речь идет о продуктивной (при отсутствии каких-либо штампов – репродукций) диагностике.

Продуктивная диагностика состояния организации включает в себя следующие элементы:

- выявление и структуризацию существующих и потенциальных проблем организации;
- оценка опасности развития организации;
- разработка средств устранения опасности;
- выявление текущих возможностей и скрытых резервов организации;
- оценка потенциала роста организации.

Продуктивная диагностика представляет собой важный этап аналитико-консалтинговой работы с организацией. Такая работа требует перераспределения менеджерских полномочий внутри организации. При этом нередко меняется роль руководства предприятия.

Несмотря на то, что каждое предприятие имеет свою организационную структуру, обусловленную спецификой работы, экономическими, политическими, социальными и этническими нормами, проблема совершенствования системы управления обусловлена переходом к современной концепции менеджмента. Ее роль сведена к повышению стоимости организации при сохранении его ценности на конкурентном рынке, подготовленном для лояльного клиента [15].

Продуктивная диагностика систем управления представляет собой систему оценки взаимосвязанных ключевых параметров, характеризующих эффективность ее деятельности предприятия с точки зрения ее соответствия стратегическим целям управления бизнесом. В качестве методологии продуктивной диагностики предлагаются организационные меры, включающие в себя выполнение определенной последовательности этапов.

Необходимо отметить, что изменилась центральная проблема проведения любых преобразований в организации. На передний план выходит уже не существующая стратегия, структура или корпоративная культура, а новое ядро системы управления, раскрывающее изменения, связанные с поведением людей в организации. Потеря некоторой стабильности и определенности ведет за собой риск утрат и упущенных выгод. Поэтому в рамках продуктивной диагностики требуется оценить и проранжировать уровень возможных потерь, в том числе и денежных. Здесь же следует выделить и новый парадокс управления, сведенный к тому, что в условиях быстро изменяющейся среды, чем больше ситуация загоняет организацию в режим «реактивного» управления, тем важнее становится целевая составляющая конкретных действий в условиях неопределенности и хаоса, позволяющая создать и удерживать ясное видение будущего организации.

Тем самым появляется потребность в реактивных средствах оценки устойчивости.

В этой связи предлагается подход оценки текущей деятельности организации, и в случае потери ее устойчивости, предлагается способ восстановления деятельности путем перераспределения ресурсов в организационной структуре организации. Подход ориентирован на одновременном использовании четырех основных показателей, которые обеспечивают маневренность организации (показатель – MWC), ее жизнедеятельность (KWC), достижение платежеспособности (через коэффициент текущей ликвидности LQC), а также трансформацию неликвидных активов в денежную форму K_{TCA} .

Перечисленные показатели, являясь параметрами составного показателя, объединены в составе введенного нами

комплексного коефіцієнта восстановления текущей устойчивости (в дальнейшем – *CSGR*):

В самом общем виде используется следующая формула [20]:

$$CSGR = M_{WC} \times K_{WC} \times LQ_C \times K_{TCA}.$$

Четыре показателя были отображены в ходе исследования основных параметров предложенного механизма управления. Выбор таких параметров обусловлен целями, определяющими организацию сбора, обработки и анализа деловой информации ради выработки объективных диагнозов относительно текущего состояния организации. При этом акцент делался на обеспечение возможности получить расшифровку состояния за любой временной интервал, в том числе и за краткосрочный период времени.

Направленность на вызовы

Важной тенденцией развития организации является стремление руководства реконструировать организацию в направлениях принятия новых вызовов, обусловленных необходимостью работать в более динамичной среде. При этом уже недостаточно сохранять рыночные позиции за счет новых технологий, бизнес-моделей, нововведений в законодательстве. Ключевые преимущества сегодня получают те организации, которые осознали, что:

1) полномасштабная оценка дестабилизирующих факторов является источником новых возможностей.

2) радикальные инновации производят процессы продукты/услуги, обладающие новыми свойствами или значительно улучшенными по производительности/ цене свойствами.

Исходя из этого следует, что причиной провалов крупных компаний на новых рынках является не неэффективное, а, наоборот, эффективное руководство.

Дело обстоит в том, что чем лучше организовано управление организацией, чем качественнее построены бизнес-процессы, чем профессиональнее работает менеджмент, тем сложнее для организации усмотреть в начальном состоянии новой технологии свой шанс. Все это происходит вследствие настройки диагностирующего инструментария на долгосрочный

период оценки. Учитывая потребности времени, необходимо, чтобы ориентированные на долгосрочную перспективу средства диагностирования были дополнены механизмами оценки краткосрочной деятельности организации. Поэтому главным ресурсом становится знание того, где искать, как интерпретировать то, что является предметом стратегического видения, а также как управлять процессом в условиях реализации найденной возможности и оцененных рисков. На рис. 2 показана представленная концептуальная схема продуктивной диагностики систем управления в условиях радикальных инноваций. Ее суть сводится к раскрытию правила 2/98. Если своевременно не перейти к таким инновациям, то организацию ждут серьезные последствия. Поэтому радикальные инновации являются источником выявления симптомов неустойчивости, а в качестве механизма доказательства их достоверности выступает модель *CSGR*.



Рис. 2. Продуктивная диагностика в условиях радикальных инноваций

При этом требуется организовать сбор, обработку и анализ деловой информации таким образом, чтобы существовала возможность выдавать диагнозы с использованием, дополняющих друг друга, учетно-аналитических документов и финансовых отчетов. Это достигается на основе алгоритмов, позволяющих преобразовать содержимое одних документов к виду, отвечающему форме другого документа. Например, на базе учетных документов, без излишней избыточности, должен быть разработан отчет стоимостного управления, или же

оценочный доклад об экономической эффективности формируется на основе финансового плана, разработанного в соответствии со стандартом UNIDO.

Таким образом, обеспечивается согласование важных документов, и формируется база для установки диапазонов параметров, не имеющих обоснованно заданных нормативов.

Практическая реализация

Задача «реализации своего шанса», а точнее «неупущение своего шанса» становится главной задачей продуктивной диагностики систем управления.

Для выбора адекватной инновационной линии организации необходимо непрерывно осуществлять мониторинг и диагностику степени соответствия ресурсного и интеллектуального потенциала организации постоянно меняющимся потребностям рынка.

Некоторые большие компании, по-прежнему, зачастую ошибочно, предпочитают скупать небольшие предприятия вместе с их инновациями, а не заниматься разработками самостоятельно.

Именно поэтому особенно актуальным становится поиск адекватных методов и инструментов адаптации стратегической инновации к требованиям стратегии развития предприятия, основанной на принципах эффективности и устойчивости. По сути, речь идет об универсальном средстве диагностики системы управления. Принцип действия такой диагностики настроен на выявление отклонений, которые фиксируются с учетом мер удаления диагностируемых параметров от равновесного состояния. Для этого с позиции диагностики следует пройти три фазы, каждая из которых играет особую оценочную роль. Так, к примеру, на первой фазе диагностики осуществляется оценка текущего состояния, сведенная к анализу баланса [9].

На рис. 3 представлена обобщенная схема трехфазового диагностирования.

Разработанная схема диагностики системы управления предназначена для организации и сопровождения бизнеса в условиях с ориентацией на стратегические аспекты управления на пути: от оценки текущего состояния к восстановленной

деятельности. Стратегическая направленность схемы решает задачу фундаментальной диагностики, сведенную в разработке стратегических мер по развитию организации в безопасных условиях.

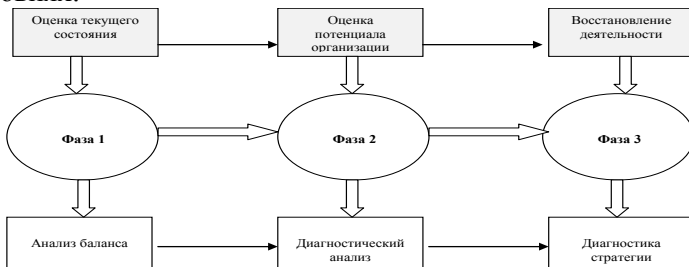


Рис. 3. Схема трехфазовой диагностики

Такие условия созданы благодаря наличию диагностических алгоритмов, которые требуют выполнения строгих действий, позволяющих организации устойчиво функционировать даже при принятии важных стратегических решений (см. рис. 4).

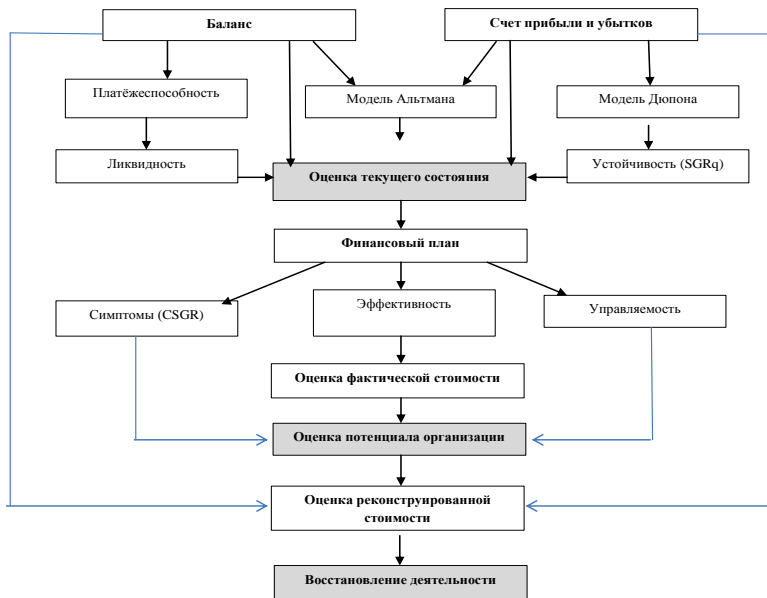


Рис. 4. Детализированная схема диагностики организации системы управления

Проведенный анализ диагностических средств, ориентированных на оценку систем управления с позиций их использования при организации и сопровождении бизнеса позволил получить ряд практических результатов.

Разработка программы фундаментальной диагностики

В качестве основного практического результата предложена программа фундаментальной диагностики. Такая программа содержит в себе действия, которые необходимо выполнить на определенной фазе диагностики.

В совокупности определенные действия соответствуют конкретному этапу диагностики. Такие действия скорректированы с учетом требований, предъявляемых на конкретной стадии диагностики

В табл.1 содержатся основные сведения, характеризующие разработанную программу диагностики.

Таблица 1

Программа фундаментальной диагностики

Этап диагностики	Фаза 1: Анализ баланса	Фаза 2: Диагностический анализ	Фаза 3: Диагностика стратегии
1	2	3	4
<i>Этап 1:</i> Применение традиционных средств диагностики	Модель Дюпона Коэффициентный анализ	Оценка ликвидности и долгосрочной устойчивости SGR	-
<i>Этап 2:</i> Использование механизмов фундаментальных изменений	Оценка текущего состояния	Оценка фактической стоимости	Формирование перспективного плана развития
<i>Этап 3:</i> Выявление особенностей продуктивной диагностики	Формирование финансового плана по форме UNIDO	Оценка эффективности бизнеса	Фундаментальный анализ деятельности
<i>Этап 4:</i> Разработка требований к продуктивной диагностике	Отчет об отсутствии нормативов	Определение диапазонов изменения показателей	SWOT-анализ в терминах DIKW
<i>Этап 5:</i> Осознание новой роли высшего руководства	-	Оценка управляемости	Оценка стоимости в долгосрочной перспективе
<i>Этап 6:</i> Оценка готовности менеджмента к новым идеям	-	Оценка ликвидности и краткосрочной устойчивости CSGR	Выявление ключевых факторов

Продовж. табл. 1

1	2	3	4
Этап 7: Эффективное использование дестабилизирующих факторов	Модель Альтмана	Оценка потенциала организации	Выявление мест нарушения устойчивости
Этап 8: Сопоставление подрывных и прорывных технологий	-	Выявление симптомов нарушения функционирования	Вычисление реконструированной стоимости
Этап 9: Формирование навыков радикальных инноваций	-	-	Восстановление деятельности

Детализация программы раскрывается непосредственно при изложении действий, проводимых на каждой фазе диагностики.

Фаза 1: анализ баланса

Вначале проводится коэффициентный анализ состояния в среднесрочной перспективе, на основании которого определяется факт присутствия организационных патологий. Далее согласно действиям, которые необходимо выполнить на первой фазе программы диагностики выполняется оценка текущего состояния организации. В итоге вычисляется текущая стоимость организации и формируется документ стоимостного управления.

Наличие такого документа позволяет перейти к составлению финансового плана. После этого делается заключение об устойчивом функционировании организации в долгосрочной перспективе и разрабатывается отчет об отсутствии нормативов диагностируемых параметров (см. табл. 2).

Из содержимого таблицы вытекает, что только для двух параметров существуют рекомендуемые значения. Поскольку полномасштабная диагностика нуждается в наличии обоснованно заданных нормативов, то их задание осуществляется на второй фазе диагностики.

Фаза 2: диагностический анализ

Наличие финансового плана позволяет перейти к оценке эффективности любой деятельности. Причем сделать это надо с учетом вычисления фактической стоимости организации, т.е. произвести оценку деятельности с учетом продления сроков оценки, как минимум на пять лет [13].

**Форма отчет о статусе рекомендуемых нормативов
используемых показателей**

Модель	Показатель	Диапазон изменения	Рекомендуемое значенние	Статус показа теля
Модель Дюпона	Рентабельность продаж		нет	УЗН*
	Скорость оборота капитала		нет	УЗН
	Рентабельность капитала		нет	УЗН
	Рентабельность собственного капитала		нет	УЗН
Модель платеже- способности	Текущая ликвидность		≥ 2	УЗН
	Быстрая ликвидность		≥ 1	УЗН
	Абсолютная ликвидность		0,5-1	ОЗН**
Модель Альтмана	(Деньги & Дебиторы)/Активы		нет	УЗН
	Нераспределенная прибыль/Активы		нет	УЗН
	Прибыль до уплаты % и налогов/Активы		нет	УЗН
	Акционерный/(Краткосрочная задолженность & Долгосрочная задолженность)		нет	УЗН
	Выручка/Активы		нет	УЗН
	Z - счет		≥ 3	ОЗН
Модель действующего предприя- тия	Текущая стоимость бизнеса, DKKmillion		нет	УЗН
	Текущая дальнейшая стоимость		нет	УЗН
	Текущая стоимость компании		нет	УЗН
Финансовый план	Финансовый поток		нет	УЗН
	Кумулятивные остатки на счетах		нет	УЗН

*Условно заданный норматив (УЗН)

**Обоснованно-заданный норматив (ОЗН)

После чего, используя технику дисконтирования, осуществляется переход от модели действующего предприятия к модели инвестиционного проекта, и вычисляются стоимостные показатели. В результате используется возможность определить диапазон стоимостного спреда в пределах заданного диапазона, например: $6.8\% \leq (IRR - WACC) < 7.4\%$. Тем самым определен первый обоснованно заданный норматив, позволяющий в долгосрочной перспективе оценивать стоимость исследуемой организации. В

процессе исследования управляемости произведена оценка коэффициента обеспечения жизнедеятельности [20]: $0.5 \leq Kw < 0.7$, что позволило установить границы для показателей ликвидности, и, дальнейшем, для всех диагностируемых параметров. На их основе были появились средства оценки точности разработки финансового-плана и нахождения корректности вычисленных стоимостных показателей.

В случае обнаружения выхода параметров за установленные нормы требуется заново спланировать деятельность таким образом, чтобы коэффициенты ликвидности находились в пределах заданных нормативов. Тем самым появляется возможность выявить причины нарушения устойчивого функционирования организации и найти пути раскрытия ее потенциала.

Фаза 3: диагностика стратегии

В рамках настоящей фазы диагностики осуществляется фундаментальная диагностика восстановительной деятельности организации. В целях обеспечения корректности ее восстановления следует рассчитать диагностируемые коэффициенты и сравнить их значения с учетом обоснованно заданных нормативов.

В случае, если все условия выполнены, то проводится диагностика стратегии в составе механизмов стоимостного управления. В итоге происходит сопоставление значений текущей стоимости на базу приведения со значениями фактической, потенциальной и реконструированной стоимостей (см. рис. 5).

Результаты, представленные на диаграмме стоимости, свидетельствуют о том, что выполненная диагностика позволяет повысить стоимость исследуемой организации более, чем в три раза, обеспечивая поддержание всех нормативов в пределах определенных диапазонов.

Заключение. Предложенный подход диагностики системы управления позволяет выявлять организационные патологии на любых стадиях жизненного цикла организации, что дает возможность определять причины нарушения устойчивого

функціонування підприємства, і розроблять програму
восстановлення його работоспособности.

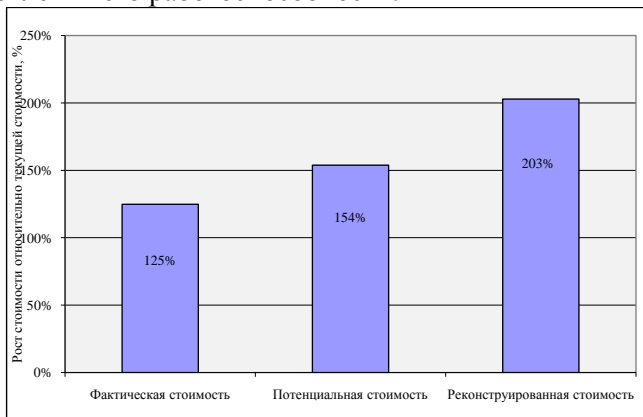


Рис. 5. Пентаграмма стоимости: оценка роста стоимости организации

Такая программа формируется на основе разработанных алгоритмов, построенных на базе единой деловой информации, осуществляющих переходы от учетных документов к аналитическо-оценочным отчетам, и наоборот, выполняя при этом проверки произведенных преобразований в условиях обоснованно заданных нормативов. Тем самым повышается качество диагностики и эффективность управления процессом организации бизнеса.

Список использованных источников:

1. Оценка бизнеса: Под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. – Москва: Финансы и статистика, 2005. – 512 с.
2. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
3. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х. – Т.1. – Киев: Ника-Центр, Эльга, 2000. – 592 с.
4. Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
5. Артюхов В. В. Общая теория систем: Самоорганизация,

устойчивость, разнообразие, кризисы. Москва: URSS, 2009. – 224 с.

6. Бир С. Мозг фирмы. – Москва: Едиториал УРСС, 2005. – 416 с.

7. Литвак Б. Г. Наука управления. Теория и практика. – Москва: Дело, 2011. – 424 с.

8. Акофф Р., Эмери Ф. О. целеустремленных системах. – Москва: Либроком, 2008. – 272 с.

9. Фрейдина Е. В. Исследование систем управления. Москва: Омега-Л, 2008. – 367 с.

10. Пригожин А.И. Управленческие идеи: Вы какое положение на рынке хотите занять? Как для этого должна измениться Ваша организация? – Москва: ЛЕНЕНД, 2015. – 480 с.

11. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.

12. Рамануджам Мадхаван, Таке Георг Монетизация инноваций. Как успешные компании создают продукт вокруг цены. – ООО «Библос», 2017. – 256 с.

13. Kamforina O. Classification of factors that affect loss of sustainability in organization. /The 15th international conference information technologies and management 2017, April 27-28, ISMA University, Riga, Latvia, Information Systems Management Institute, Riga, Latvia, p.187-189.

14. Коупленд Т., Долгофф А. Как достичь превосходства в управлении стоимостью компании. – Москва: Эксмо, 2009. – 394 с.

15. Копытов Р. Менедмент и управление финансами. – Рига: ТСИ, 2006. – 199 с.

16. Copeland T., Dolgoff, A. Expectations-Based Management. Journal of Applied Corporate Finance, 18 (2), 82-97. DOI:10.1111/j.1745-6662,2006.00089.x

17. Ивашковская И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров / И.В.Ивашковская. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 430 с.

18. Каплан Роберт С, Нортон Дэйвид. Награда за блестящую реализацию стратегии. – М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2010. — 368 с.

19. Kopitov R. Enhancing business sustainability: Improving business policy's methodology by managerial principles' development, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2013, Volume 99, 6 November 2013, 133-142, 1877-0428 Published by Elsevier Ltd. Selection and peer-review under responsibility of the International Strategic Management Conference. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.479

20. Kopitova N. Problem Integration of diverse planning and control means. /The 15th international conference information technologies and management 2017, April 27-28, ISMA University, Riga, Latvia, Information Systems Management Institute, Riga, Latvia, P.193-195.

Копытов Р. А., Dr.sc.ing, профессор,
Амангельдиев А. Т., магистрант,
Красов А. А., магистрант,
ISMA University, Riga, Latvia

ДЕМОНСТРАЦИЯ ДВАДЦАТИ ЧЕТЫРЕХ КОМПЕТЕНЦИЙ ЭКСПЕРТА В ОБЛАСТИ БИЗНЕС- ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Предпосылки организации экспертной деятельности

Профессиональные качества эксперта, занимающегося экспертной деятельностью, зависят от его способности выделять объект исследования, а также от его готовности использовать специальные знания в ходе представления мотивированного заключения [1]. Специфической особенностью такой деятельности является формирование ожидаемого заключения, которое подготавливается в условиях множества вариантов и наличия нескольких заинтересованных пользователей [2]. В рамках настоящей постановки общим источником возникших трудностей являются сложившиеся объективные и субъективные обстоятельства, ограничивающие сравнимость [3]. Выдвинутая проблема преодолевается путем введения организационных подходов управления [4]. Речь идет о том, как поддержать экспертную деятельность в условиях

быстроменяющейся среды, которая в настоящее время является, к тому же, и открытой, и быстрорастущей [5]. Перечисленные черты требуют не только поддерживать организацию, но и сопровождать ее, постоянно выводя на новый уровень качества.

(1) В результате требуется сопровождать экспертную деятельность на всем жизненном цикле ее организации.

Выделение черты «сопровождение» вызвано тем, что экспертную деятельность в контексте современной организации следует проводить и контролировать в разрезе получения результативных заключений на всей дистанции проводимой экспертизы. Следует заметить, что сопровождение распространяется на целый процесс, который должен быть организован от начала зарождения бизнес-идеи до конца бизнес-проекта, в том числе вплоть до снятия с производства определенного продукта. В этом и состоит сущность сопровождения, которое намного шире по своим функциональным возможностям категории «поддержка». Поддержка, в свою очередь, предполагает разовое оказание услуги, которая действует в строго указанном месте и имеет, ограничение по времени. В итоге эксперту в области бизнес-проектирования необходимо принять во внимание выделить два ключевых момента.

Во-первых, организация экспертной деятельности требует наличия мотивированного заключения.

Во-вторых, сопровождение экспертной деятельности проходит в рамках целенаправленного изменения в составе некой системы.

Поскольку главная цель бизнес-организации ориентирована на создание устойчивого процесса, то для его сопровождения формируется особый стратегический механизм, с помощью которого проводится экспертиза средств оценки планируемого дохода в обозримой перспективе.

(2) Перед тем как приступить к организации экспертизы необходимо решать проблемы целеобразования [2].

Настоящая предпосылка связана с тем, что современная организация должна рассматриваться как целевая общность, в составе которой требуется согласовать интересы всех задействованных в этой организации сторон. Решение

уточненной задачи происходит в условиях выживания организации. В этой связи эксперт в области бизнес-проектирования должен не только понимать причины нарушения устойчивого функционирования бизнеса, но и знать обстоятельства, угрожающие жизнеспособности организации.

(3) Выживание организации основывается на готовности к сотрудничеству, на способности к коммуникации и на наличии четко заданной цели [4].

Именно с этих позиций создается система организационного управления, функции которой сводятся к обеспечению средств коммуникации, поддержке у участников организации готовности сотрудничать и сохранению понятного суждения о целях организации [6]. Для понимания сущности организационного управления требуется использовать принципы, с помощью которых используемые подходы организационного управления можно было бы сопоставить с другими методами с учетом тщательной конкретизации назначения проводимой организации. Введенное понятие «организационного управления» сильно отличается от традиционных представлений об «управлении» и «организации». Сконструированное С. П. Никаноровым представление направлено на обслуживание нужд подхода. При этом «управление» воспринимается в форме выработки и исполнения решений, а не в качестве понятий «организация» или «оргструктура».

Таким образом, системы организационного управления являются инструментальными средствами, используемыми как коллективом данной организации в своих интересах, так и инструментом, применяемым в составе интегрированного межорганизационного коллектива, который является внешней организацией по отношению к базовой организации.

При такой постановке речь идет об экспертизе системы управления.

Сущность экспертизы системы управления

Любая система включает в себя совокупность связанных между собой элементов, суммарное свойство которых больше суммы свойств отдельных ее элементов. Наличие такого свойства делает систему инертней, заставляя противиться

каким-либо влиянием.

(4) Специфика системы управления определяется переводом такой системы в новое состояние путем воздействия на его переменные.

Особенность организации экспертизы системы состоит в том, что эксперт, зная каким образом воздействовать на переменные системы, улучшает ее качество в условиях, когда система сопротивляется любому несанкционированному изменению [7].

(5) Понимание внешних влияний, которое достигается посредством изучения последствий проведенных воздействий, зависит от точности выделенного объекта и уточненного предмета исследования.

Объектом исследования в контексте экспертизы является продукт, включающий в себя эффективные средства сопровождения организации. Поскольку экспертиза рассматривается с позиции исследования экспертом каких-либо вопросов, решение которых требует специальных познаний в определенной области [8], то предметом исследования является процесс выработки суждения об объективных средствах организации экспертной деятельности, связанной с изменением системы управления.

(6) Изменение системы управление проводится в случаях потери устойчивости, когда необходимо вмешаться в процесс управления [9].

Из-за того, что любая экспертиза направлена на выявление свойств объекта, процесса, явления путем опроса экспертов, то руководитель, принимающий решения, не может быть универсалом. Именно поэтому руководитель, не обладая исчерпывающей информацией обо всех сторонах бизнеса, вынужден привлекать экспертов. Кроме того, следует принять во внимание тот факт, что эксперты имеют свои предпочтения, и поэтому на практике может сложиться ситуация, когда при проведении экспертизы эксперт будет сообщать недостоверную информацию.

(7) В настоящее время возросла потребность в высококвалифицированных экспертах, особенно в области бизнес-проектирования и организационного управления.

На каждом этапе экспертизы, в зависимости от выбранной

бизнес-модели и управленческой ситуации, используются различные подходы. За многолетнюю практику осуществления экспертной деятельности в сфере бизнес-проектирования были разработаны различные механизмы, помогающие изучать и делать определенные выводы из рассматриваемых проектов. Однако, говоря о традиционной методике экспертизы, не учитывается самое главное, а именно то, что вся работа, связанная с проектом от начала до конца базируется на выдвинутой изначально цели и сопутствующей ей стратегии, миссии и т.д. При такой постановке если цель задана неверно, то и все усилия напрасны и работа эта ни к чему не ведет. Помимо этого ничего не говорится о выбранной модели экспертизы. По мнению автора работы [10] «бизнес-модель служит для описания основных принципов создания успешной работы организации». Обобщая вышесказанное, в рамках настоящей работы выделены недостатки традиционной экспертизы. Их анализ позволил установить, что каждая новая технологическая версия вызывает не только изменения в системе управления, но и требует смену стратегического курса организации.

(8) Дело обстоит в том, что типовые методики принятия решения в области экспертизы бизнес-проектов содержат общий рекомендательный характер, не беря на себе никаких обязательств, в случае изменения стратегического курса предприятия.

В этой связи заинтересованные лица управления нуждаются в средствах, позволяющих проводить внедрение новых технологий без изменения существующей стратегии [11]. Такие средства можно рекомендовать только после предоставления мер по восстановлению деятельности предприятия, разработанных в составе выполненной экспертизы. Анализ таких средств, проведенный в ходе настоящего исследования, показал, что наилучших результатов в области экспертизы бизнес-проектов достигают предприятия, разрабатывающие тщательно структурированные программы преобразования проектно-аналитической и финансовой службы с напряженными целями [12-15].

(9) В результате была разработана двадцати четырех этапная программа экспертизы бизнес-проекта.

Необходимо отметить, что только девять этапов программы требуют выполнения традиционных действий. (см. рис.1).

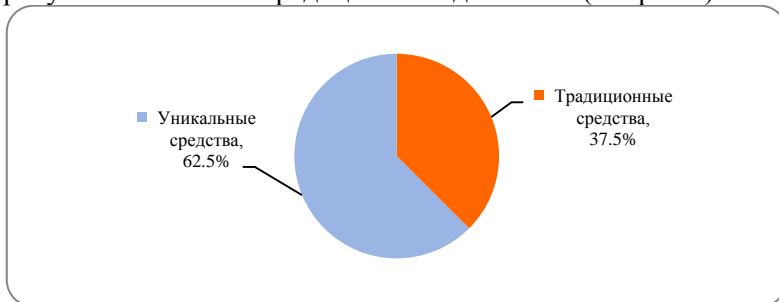


Рис. 1. Сопоставление средств, задействованных в программе экспертизы бизнес-проекта

Иными словами, если использовать традиционные средства экспертизы бизнес-проекта, то потребуется затратить, в среднем, лишь 37.5% необходимых усилий, что негативным образом отразится на качестве экспертизы.

(10) Таким образом, в ходе экспертизы бизнес-проектов потребуется не только учитывать особенности проекта, но вкладывать значительные ресурсы в использование нестандартных средств.

На рис. 2 представлена демонстрация вклада каждого этапа в оценку эффективности проведенной экспертизы бизнес-проекта.



Рис. 2. Диаграмма вклада этапа в общую оценку экспертизы бизнес-проекта

При проведении экспертизы бизнес-проектов особое внимание следует уделить уникальным средствам (этапы 6, 14,

18-21 и др). Понимание вклада позволило найти объективные основания для разработки процедуры проведения экспертизы бизнес-проектов.

Процедура экспертизы бизнес-проекта

В рамках настоящего исследования была разработана процедура, с помощью которой требуется не только сделать объективное заключение о текущем состоянии разработанного бизнес-проекта, но выявив его недостатки, предложить программу восстановления упущенных моментов проектирования. Такие действия осуществляются в условиях изменения входных требований, предъявленных к проекту.

(11) Процедура экспертизы бизнес-проектов требует высокой организации труда, связанной с приспособлением используемых методов к конкретным условиям.

Эффективность их применения обеспечивается внесением изменений и соответствующим обучением пользователей, в том числе и самих экспертов. В этой связи требования, предъявляемые к бизнес-проекту и способы его изготовления и экспертизы постоянно меняются. Для того чтобы разрабатываемый проект не отставал от современных требований, необходимо иметь справочные руководства, в которых изложены методы управления, организации и сопровождения.

(12) Внедрение методов управления должно быть направлено на описание действий, регламентирующих методику работы.

Такая методика должна содержать наставления, которые не только указывают, как выполнять работу, но и в убедительной форме представить правильность обоснования выбранного метода. Необходимо заметить, что в настоящее время практически не существует методических материалов, касающихся проведения экспертизы бизнес-проекта на всем жизненном цикле его осуществления.

(13) В качестве базовой структуры разрабатываемой процедуры используется последовательность стадий, позволяющих организовать экспертизу и сопровождать ее решения в течение полного жизненного цикла системы управления.

Такие решения подготавливаются на основе существующих

методических материалов [16], не должны противоречить последовательности действий, принятых при разработке автоматизированных средств экспертизы [17], отвечать правилам возможной оцифровки деловой информации [13].

Учитывая сделанные выводы, для организации экспертизы бизнес-проектов потребовалось

провести согласование стадий стандартизированной процедуры с этапами программы экспертизы бизнес-проектов. В результате проведенного согласования в распоряжении разработчика системы управления, направленной на организации экспертизы бизнес-проекта, появляются результативные средства, соответствующие современному теоретическому состоянию в области проведения экспертизы бизнес-проекта.

(14) Однако на основе полученных средств можно разработать общую структуру экспертизы, позволяющую получить лишь общее представление об экспертизе.

Поэтому следующие усилия по созданию результативной процедуры связаны с пошаговой детализацией экспертизы бизнес-проекта. Процесс детализации организован согласно нисходящей технологии, организованной по принципу «сверху-вниз».

Детализация процесса экспертизы бизнес-проекта

Потребность в детализации обусловлена назначением экспертизы, заключающейся в разработке точных мер, позволяющих сделать объективное заключение о текущем состоянии бизнес-проекта с позиции его устойчивости.

(15) Экспертное заключение должно быть разработано на базе технологии, отвечающей принципам построения устойчивой системы управления.

В качестве исходной технологии используется технология Б. Олета [18], позволяющая детализировать процесс экспертизы на уровне конкретных шагов, с помощью которых можно было бы в дальнейшем подойти к восстановлению и сопровождению устойчивого бизнеса.

В табл. 1 представлены результаты сопоставления стандартизированных стадий процедуры, этапов программы и шагов технологии.

Таблиця 1

Детализированная структура процедуры экспертизы бизнес-проекта

Наименование работы		Наименование действий
Стадия процедуры	Этап программы экспертизы	Шаг технологии построения устойчивого бизнеса
1	2	3
Постановка задачи	Оценка содержания бизнес-проекта (БП) Изучение представленного проекта Выявление всех объектов	Определение ядра бизнеса (№10) Создание образа позиции рынка (№5) Определение самостоятельной хозяйственной единицы покупателя (№12)
Сбор исходных данных.	Сбор данных об объектах	Сегментация рынка (№1) Создание профиля конечного потребителя (№3)
Выбор и обоснование критериев эффективности и качества разрабатываемых моделей.	Качественные показатели Количественные показатели Осмысление ошибок традиционного проектирования	Определение количественной оценки ценностных предложений (№8)
Обоснование необходимости проведения предварительных научно-исследовательских работ	Изучение воздействия объектов друг на друга Поиск проблемных областей, выявление угроз	Выбор позиции для завоевания рынка (№2) Определение десяти последующих покупателей (№9)
Определение структуры входных и выходных документов	Определение связей между выявленными объектами	Вычисление размера общего адресуемого рынка для вашей позиции (№4) Подсчет размера общего адресуемого рынка для будущих рынков (№14)
Предварительный выбор методов выполнения работы	Осмысление роли экспертизы и ее места в БП Сопоставление этапа тестирования БП с экспертизой	Создание бизнес-модели (№15) Обозначение конкурентной позиции (№11)
Обоснование принципиальной возможности решения поставленной задачи	Уточнение проблемы традиционной экспертизы	Создание сценария работы для полного жизненного цикла (№6)
Определение требований, предъявляемых к задачам	Учет интересов участников	Высокоуровневая спецификация продукта (№7)

Продовж. табл. 1

1	2	3
Разработка технико-экономического обоснования разработки задач	Функционально-структурная процедура	Разработка плана продукта (№24)
Предварительный выбор методов решения задач, обоснование применения ранее разработанных моделей	Проверка проведенного экономико-математического расчета	Расчет пожизненной ценности привлеченного потребителя (№17) Создание системы ценообразования (№16) Расчет стоимости привлечения клиента (№19)
Определение состава информационных баз и их структуры	Исследование связанных с рисками объектов и связей	Составление графика процесса привлечения платежеспособного покупателя (№13)
Выбор предварительных вариантов исследования объектов	Актуальная обратная оценка проекта	Определение минимально жизнеспособного бизнес-продукта (№22)
Определение стадий, этапов и сроков разработки задач и документации на них.	Этапы БП Взаимосвязь этапов Принятие решения о целесообразности проекта	Составление графика процесса продаж для привлечения покупателя (№18)
Определение необходимости проведения научно-исследовательских работ на последующих стадиях	Разработка возможных мероприятий по изменению проекта Анализ эффективности изменений	Определение ключевых предположений (№20) Проверка ключевых предположений (№21)
Согласование и утверждение плана экспертизы	Принятие решения	Доказательство того, что продукт соответствует запросам предполагаемых клиентов (№23)

Составлена авторами исследования

Наличие согласованных результатов позволил разработать документ «Детализированный план экспертизы бизнес-проекта» (ДСЭ), включающих описание 63 пунктов экспертизы.

(16) ДСЭ является основным средством управления разработкой экспертизы бизнес-проекта.

В нем должно содержаться письменное изложение того, что будет сделано и что будет делаться при разработке бизнес-проекта. Такое изложение должно быть выполнено в форме соглашения между заказчиком и поставщиком [16]. Все участники экспертизы должны выполнять то, что установлено в соглашении, или запрашивать и получать разрешение на его изменение. Назначение ДСЭ ограничивается описанием

аспектов експертизи и дает возможность официальным экспертам использовать установленные характеристики, помогающие дать заключение о том, что представляет собой бизнес-проект. Помимо этого пользователь ДСЭ должен понимать, что будут реализованы только те свойства, которые определены в настоящем документе. Проверка корректности и полноты ДСЭ должна быть выполнена до начала самой экспертизы. Такая проверка должна быть сведена к организации совместного рассмотрения этого документа непосредственно пользователями или их представителями.

(17) В ДСЭ должно быть представлено полное описание, позволяющее сделать заключение о текущем состоянии бизнес-проекта.

Такое заключение включает мотивированное описание, ориентированное непосредственно на пользователей бизнес-проекта.

Экспертиза бизнес-проекта

Наличие детализированной спецификации экспертизы позволило приступить к экспертизе реального бизнес-проекта [19]. Такая экспертиза представляет собой важнейший этап фундаментальной оценки, сведенной к вычислению набора показателей, на основе которых можно было бы сделать мотивированное заключение о состоянии бизнес-проекта. Степень мотивирования определяется наличием убедительных аргументов, на основании которых определяется возможность реализации бизнес-проекта с учетом предложенных материалов. Другими словами, в рамках настоящего исследования, требуется дать обоснованное заключение о корректности сделанных выводов относительно эффективности бизнес-проекта. Тем самым делается заключение о текущем состоянии проекта.

(18) Оценка текущего состояния бизнес-проекта

На первом этапе оценки бизнес-проекта проведена проверка всех выходных документов бизнес-плана [20], которые явились исходными для экспертизы. В ходе проведенного анализа существенных замечаний не было зафиксировано. Далее проведен анализ эффективности бизнеса. Для этого использовалась схема формирования денежного потока по модели действующего предприятия. Затем используя технику

дисконтирования, был вычислен ряд показателей. В результате при экспертизе содержимого бизнес-плана внесено существенное дополнение в оценку эффективности бизнес-проекта. В результате шансы предприятия значительно понизились и составили, и составили 1 к 1.59 в долгосрочной перспективе. На рис. 3 представлен два варианта оценки шансов предприятия.

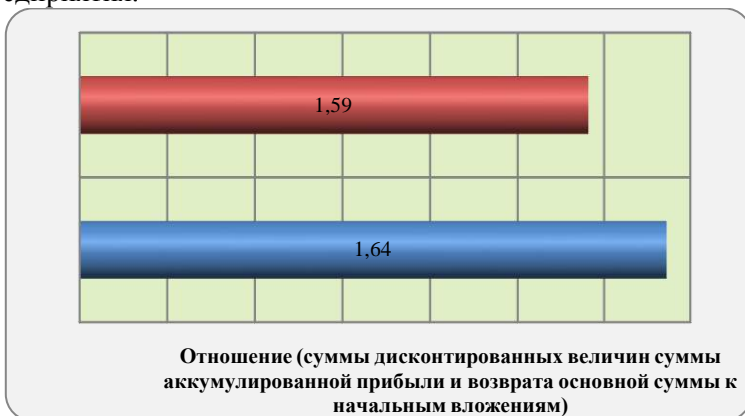


Рис. 3. Оценка шансов предприятия

Любое уменьшение шансов предприятия требует принятия дополнительных мер безопасности. При этом срок окупаемости увеличился на 2.5 года. Все это свидетельствует о завышенных нормах эффективности проекта. В этой связи требуется провести фундаментальную экспертизу бизнес-плана. В качестве исходного подхода используется инструмент, включающий в себя организацию восстановительной деятельности, которая проводится в соответствии с ДСЭ.

(19) Организация восстановительной деятельности бизнес-плана

Основу настоящей части исследования составляет подход калькуляции цены производства, соизмеренной с учетом соблюдения норм ликвидности. Используемый инструмент позволил вычислить набор связанных цен производства по каждому виду продуктов, и сопоставить их с ценами продажи. Результат сопоставления отражает величина прибыли. Знание

цен производства позволил определить точку безубыточности для каждого продукта. Полученные результаты позволили в ходе экспертизы дали возможность не только важные механизмы ценообразования, но и сформировать предложения по восстановлению деятельности. Принятая версия бизнес-плана разработана как руководство к деятельности, ориентированной на долгосрочную перспективу. Такая направленность обусловлена позицией оценки целесообразности предполагаемых инвестиций.

(20) В настоящем проекте выявлен существенный пробел, связанный с тем, что в документах, описывающих бизнес-проект, не проведена проверка эффективности краткосрочной деятельности.

Такую проверку следует проводить на этапе сопровождения. В качестве механизма проверки используется оценка показателей ликвидности. В ходе проведенной оценки было установлено, что все показатели находятся за пределами допустимых значений. Тем самым выявились незамеченные до этого проблемы финансового характера в периоде, ожидаемой окупаемости проекта. Кроме того, предприятие, по мнению разработчиков бизнес-плана, должно было выйти в режим устойчивого функционирования.

(21) Выявленные недостатки потребовали провести разработку мер по выходу из сложившейся ситуации.

В первую очередь потребовалось применить новые механизмы ценообразования. Далее необходимо было выправить ситуацию, касающуюся ликвидности. Это потребовало перераспределения составляющих, входящих в состав оборотного капитал (структуры текущих активов и структуры текущих пассивов). В настоящем исследовании не приведено всех объемных решений, а только представлена окончательная форма вычисления итоговых коэффициентов. Выполнение корректировки позволили получить новую версию бизнес-плана, содержимое которого отражает следующие позитивные тенденции:

- Повысились шансы проекта (от 1 к 91 вместо 1 к 1.59).
- Сократился срок окупаемости на 2 года. (7.37 года вместо

9.46 лет).

– Повысилась внутренняя норма прибыли на 3.7% (14.72% вместо 10.98%)

– Все показатели ликвидности находятся в норме.

Все это позволило перейти к заключительной оценке.

Оценка результатов применения детализированной экспертизы бизнес-проекта

При проведении экспертизы на основе ДСЭ были подготовлены два заключения о бизнес-проекте:

– оценка текущего состояния;

– оценка восстановительной деятельности.

В первом случае выявлены существенные недостатки исследуемого бизнес-проекта, среди которых следует выявить следующие:

– неверно оценен срок окупаемости;

– не обеспечена устойчивость в краткосрочной перспективе.

– допущена неточность при оценке цены продажи предлагаемых услуг.

Затем были разработаны меры по устранению отмеченных недостатков, к основным из которых следует отнести:

– метод дисконтирования;

– подход предельного ценообразования;

– оценка ликвидности в ходе интеграции схем долгосрочного и краткосрочного контроля.

Перечисленные меры представляют трудоемкий процесс и включают в себя множество механизмов, описанных в ДСЭ.

В табл. 2 содержится укрупненные сведения, касающиеся проведенной экспертизы.

(22) Таким образом, устранение выявленных недостатков требует значительных усилий, которые прикладываются в ходе оценки восстановительной деятельности.

Проведенный анализ показал, что в рамках настоящего исследования не удалось выполнить все шаги разработанной процедуры, функции которых расписаны в ДСЭ. Необходимо заметить, что проведенная экспертиза нуждается в третьей оценке, связанной с исследованием реконструированной деятельности.

Устранение основных недостатков исследуемого бизнес-проекта

Недостаток бизнес-проекта	Мера устранения	Шифр названия содержимого документа ДСЭ	Отметка об устранении	
			Оценка текущей состояние	Оценка восстановительной деятельности
Неверно оценен срок окупаемости	Методы дисконтирования; суперпозиция модели инвестиционного проекта на модель действующего предприятия	2.1; 3; 3.1; 3.3; 5; 6.1.2; 13.3; 15.1; 15.1.1	+	-
Допущена неточность при оценке цены предоставлении предлагаемых услуг	Подход полного и предельного ценообразования	1; 1.1; 1.2.3; 1.3; 2; 2.1; 2.1.1; 3.1; 3.3; 4; 4.1; 4.2; 5.1.1; 6; 6.1.1; 6.1.2; 7; 7.1; 9; 10.1; 10.1.2; 11; 12.1; 13.1; 1; 14.1.1; 14.1.2; 15; 15.1.1	-	+
Не обеспечена устойчивость в краткосрочной перспективе	Оценка ликвидности в ходе интеграции схем долгосрочного и краткосрочного контроля	1; 2; 2.1; 3; 3.1; 3.2; 3.3; 4; 4.1; 4.2; 5; 6; 6.1; 6.1; 6.2; 7; 8.1.1; 10.1; 11; 12; 12.1.1; 13; 13.2; 3.3; 14.1; 15.1	-	+

Разработана авторами исследования

На рис. 4 представлен диаграмма, демонстрирующая вклад трех оценок в фундаментальную экспертизу.

(23) Для задействования всех инструментов требуется выполнить третью оценку, связанную с оценкой реконструированной стоимости.

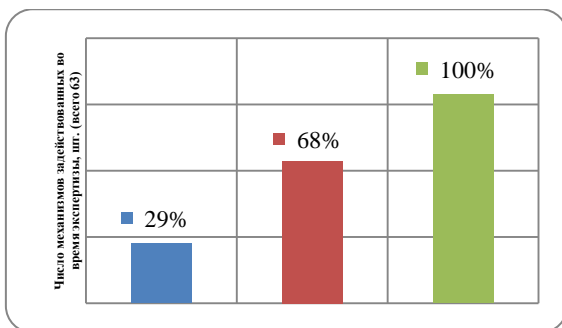


Рис. 4. Вклад трех оценок в фундаментальную экспертизу

Для этого следует использовать пентаграмму стоимости [21] и ряд других моделей [22]. Настоящий подход является темой дальнейших исследований авторов настоящей работы. В количественном выражении принятые меры позволили не только предотвратить неучтенный ущерб, но и получить значительные выгоды. В табл. 3 приведены результаты сопоставления двух версий бизнес-проекта.

Таблица 3

Сопоставление двух версий бизнес-проекта

Показатель	Исходная версия	Восстановленная деятельность	Эффект восстановления
Остатки на счетах за десять лет, Евро	916000	1428000	51200 (56% -й рост)
Текущая стоимость проекта за десять лет (NPV), Евро	74000	484000	410000 (557%)
Внутренняя норма прибыли (IRR), %	10.98	14.72	3.74 (34%)
Срок окупаемости, лет	9.46	7.37	2.09 (-22%)

(1) Тем самым экспертиза бизнес-проектов используется не только для подготовки мотивированных заключений, но и, являясь путеводителем для экспертов и заинтересованных пользователей, повышает статус бизнес-плана, делая его результативным руководством к действию.

Заключение. Разработанная процедура организации экспертной деятельности позволяет дополнять существующие методы разработки бизнес-проектов новыми подходами.

В результате повышается качество бизнес-проекта и средства его оценки становятся руководством к действию

На основе предложенной процедуры разработана детализированная спецификация, с помощью которой проводятся объективное заключение о текущем состоянии разработанного бизнес-проекта и выявляются его недостатки. С учетом сделанных недостатков разрабатывается программа восстановления упущенных моментов бизнес-проектирования.

Актуальность исследования заключается в разработке комплексного документа, содержащего в себе подробные инструкции эксперту по подготовке мотивированных заключений, касающихся эффективности разработанных бизнес-проектов. Практическая ценность исследования заключается в разработке рекомендаций, позволяющих устранить недостатки исходной версии реального бизнес-проекта и повысить его эффективность.

Список использованных источников:

1. Литвак Б. Г. Наука управления. Теория и практика. – Москва: Дело, 2011. – 424 с.
2. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – Москва: анн, Иванов и Фербер, 2016. – 332 с.
3. Пригожин А. И. Управленческие идеи: Вы какое положение на рынке хотите занять? Как для этого должна измениться Ваша организация? – Москва: ЛЕНАНД. 2015 – 480 с.
4. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. – Москва, Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2012. – 33 с.
5. Новиков А. М., Новиков Д. А. Методология научного исследования. – Москва: Либроком. 2010 – 280 с.
6. Никаноров С. Концептуализация предметных областей. – Москва: Концепт, 2009. – 268 с.
7. Kopitov R. A. Reliable Organization's Axioms. Issues of Business and Law, 2012, Vol.12. – P. 94-105. <http://dx.doi.org/10.5200/ibl.2012.09>
8. Большой энциклопедический словарь. Редактор: Солодовников С. Ю. Минск: МФЦП, 2002. 1008 с.
9. Нив Г. Организация как система: Принципы построения

устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. – Москва: Альпина Паблишер, 2011. – 370 с.

10. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – Москва: Альпина Паблишер, 2013. – 288 с.

11. Каммингс С. Реконструкция стратегии. – Харьков: Гуманитарный центр, 2010. – 560 с.

12. Ивашковская И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров. / И. В. Ивашковская. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 430 с.

13. Пфлегинг Н. Управление на основе гибких целей. Вне бюджетирования: Как превзойти конкурентов в XXI веке. – Москва: Белый город, 2009. – 280 с.

14. Рид С., Шойерман Х-Д. Финансовый директор как интегратор бизнеса. - Москва: Альпина Паблишер, -2015. – 397 с.

15. Исмаил С., Мэлоун М, ван Геест Ю. Взрывной рост: Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей. – Москва: Альпина Паблишер, 2017. – 216 с.

16. Отраслевые руководящие материалы по созданию АСУП. - Москва: Финансы и статистика, 1982.

17. Гантер Р. Методы управления проектирование программного обеспечения. Москва: Мир, 1981. – 392 с.

18. Олет Б. Путеводитель предпринимателя. 24 конкретных шага от запуска до стабильного бизнеса. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 336 с.

19. Amangeldiyev A. Problem Management and Business-projects Analysis. /The 15th International conference information technologies and management 2017, April 27-28, ISMA University, Riga, Latvia, Information Systems Management Institute, Riga, Latvia, p.191-192.

20. Копытов Р. Бизнес-проектирование в предпринимательстве. – Рига: ТСИ, 2005. – 99 с.

21. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компании: оценка и управление. – Москва: Олимп-Бизнес, 2005. – 576 с.

22. Trompenaars F., Coebergh P.H. 100+ Management Models.