

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Мельник Л. Ю.,

д.е.н., професор, професор кафедри Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Федоренко В. Г.,

д.е.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, академік УАН

Дацій О. І.,

д.е.н., професор, заслужений працівник освіти України

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР:

Кучеренко Г. Б.

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Бистряков І. К., д.е.н., професор, завідувач відділу ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»

Васильєва Н. К., д.е.н., професор, завідувач кафедри Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету

Вініченко І. І., д.е.н., професор, завідувач кафедри Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету

Гудзинський О. Д., д.е.н., професор, професор кафедри Національного університету біотехнологій і природокористування

Іванюта В. Ф., д.е.н., професор, професор кафедри Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету

Кадієвський В. А., д.е.н., професор, професор кафедри завідувач кафедри Державної академії статистики, обліку і аудиту

Коренюк П. І., д.е.н., доцент, професор кафедри Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету

Корецький М. Х., д.держ.упр., професор, професор кафедри Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету

Крисанов Д. Ф., д.е.н., професор, провідний науковий співробітник відділу ДУ «Інститут економіки та прогнозування» НАН України

Малік М. Й., д.е.н., професор, завідувач відділу ННЦ «Інститут аграрної економіки НААН України»

Плаксієнко В. Я., д.е.н., професор, завідувач кафедри Полтавської державної аграрної академії

Савченко О. Ф., д.е.н., професор, професор кафедри Полтавського університету економіки та торгівлі

Сорока М. П., д.держ.упр., професор, народний депутат України

Ульянченко О. В., член.кор. НААН України, д.е.н., професор, професор кафедри Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва

Чупіс А. В., д.е.н., професор, завідувач кафедри Сумського національного аграрно-економічного університету

Свідоцтво КВ № 17595-6445ПП від 28.03.2011 року

ISSN 2306-6792

Передплатний індекс: 21847

Засновники:

*Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет,
ТОВ "ДКС Центр"*

Видавець:

ТОВ "ДКС Центр"

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, (044) 537-14-33

Телефон/факс: (044) 458-10-73

www.agrosvit.info

E-mail: economy_2008@ukr.net

Відділ реклами: Чурсіна А. М.

Коректор: Строганова Г. М.

Комп'ютерна верстка: Полулященко А. В.

Технічне забезпечення: Дідук Б. Б.



Журнал засновано у січні 2001 року. Виходить 2 рази на місяць.

№ 20 жовтень 2014 р.

У НОМЕРІ:

Калінчик М. В., Алексєєнко І. М.

Структурна перебудова аграрного сектору економіки — веління часу 3
Чирва О. Г.

Ефективна регіональна маркетингова стратегія харчових підприємств — запорука лейтмотиву "виробник — споживач" 10
Стоянова-Коваль С. С., Попович В. В.

Ефективність використання трудового потенціалу аграрними підприємствами 15
Мазана Т. В., Ткаченко В. П.

Стандарти якості продукції як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства 19
Дорошкевич Д. В.

Логістична підтримка інвестиційних процесів на регіональному рівні 23
Родіонов О. В.

Процесно-орієнтований підхід в системі управління якістю кадрового та освітнього потенціалу продовольчої сфери 28
Панасенко Г. О.

Критерії оцінки складових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку 32
Мартинчик О. А.

Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств 37
Буратчук Н. Ю.

Економічна природа запасів з точки зору контролінгу та необхідність їх планування та контролю 44
Москвін Б. Ю.

Програма захисту підприємств від недружніх поглинань на ринку корпоративного контролю України 49
Волков М. А.

Аналіз системи планування діяльності підприємств харчової промисловості 53

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з ЕКОНОМІКИ

(постанова президії ВАК України № 1-05/2 від 27.05.2009 р., наказ ВАК України № 340 від 21.04.2011 р. «Про внесення змін до переліку наукових фахових видань України»)

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції. Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів публікацій. За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку

Вченою радою Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету 30 жовтня 2014 р.

Підписано до друку 30.10.14 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 7,9. Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний. Замовлення № 3010/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

© АгроСвіт, 2014



№ 20 / 2014

CONTENTS:

Kalinchik M., Alekseenko I.
RESTRUCTURING OF THE AGRICULTURAL SECTOR — IMPERATIVE OF THE TIME 3

Chyrva O.
EFFECTIVE REGIONAL MARKETING STRATEGY OF FOOD ENTERPRISES IS THE GUARANTEE
KEY OF SYSTEM "PRODUCER — CONSUMER" 10

Stoyanova-Koval S., Popovich V.
EFFICIENT USE OF LABOR POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 15

Mazana T., Tkachenko V.
QUALITY STANDARDS OF PRODUCTS AS A FACTOR ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS 19

Darashkevich D.
LOGISTIC SUPPORT OF INVESTMENT PROCESSES AT THE REGIONAL LEVEL 23

Rodionov A.
THE PROCESS-ORIENTED APPROACH IN THE SYSTEM OF QUALITY MANAGEMENT PERSONNEL
AND EDUCATIONAL POTENTIAL OF THE FOOD SECTOR 28

Panasenko A.
CRITERIA FOR EVALUATING THE COMPONENTS OF THE BUSINESS PROCESSES OF FORMATION
MECHANISM OF RESOURCE POTENTIAL BANK 32

Martynchuk O.
MANAGERIAL ASPECTS OF PROVISION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES COMPETITIVENESS 37

Buratchuk N.
THE ECONOMIC NATURE OF INVENTORIES AND THE NEED FOR INVENTORY PLANNING AND CONTROL .. 44

Moskvin B.
THE PROGRAM OF THE PROTECTION OF ENTERPRISES FROM HOSTILE TAKEOVERS
IN THE MARKET FOR CORPORATE CONTROL OF UKRAINE 49

Volkov M.
THE ANALYSIS OF PLANNING OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISES OF FOOD INDUSTRY 53

ДО УВАГИ АВТОРІВ!

ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ ТА ОФОРМЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

- У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (реєстр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»).
- Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад (мовою статті та англійською мовою).
- Назва статті (реєстр – «Как в предложениях») мовою статті та англійською мовою.
- Анотація мовою статті та англійською мовою.
- Ключові слова (5—8 слів) мовою статті та англійською мовою.
- Текст статті.

У статті, згідно постанови Президії Вищої атестаційної комісії України «Про підвищення вимог до фахових видань, внесених до переліків ВАК України» від 15 січня 2003 р. № 7-05/1, повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи: постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями; аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття; формулювання цілей статті (постановка завдання); виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів; висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі; список використаних джерел (оформлюється за новими вимогами, які опубліковані у Бюлетні ВАК України, № 3, 2008).

Згідно нових правил, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один на мові оригіналу і окремим блоком той же список літератури (**References**) в романському алфавіті (**harvard reference system**), повторюючи в ньому всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні

- Обсяг рукопису — 15—25 тис. знаків, включаючи рисунки, таблиці.
- Стаття повинна бути виконана у форматі А-4 текстового редактора Microsoft Word for Windows (шрифт – Times New Roman) у вигляді файлу з розширенням .doc або .rtf для Microsoft Word (версія 97-2003). Файли статті обов'язково повинні бути збережені в форматі .doc або .rtf.
- Ілюстративний матеріал повинен бути поданий чітко і якісно у чорно-білому вигляді. Посилання на ілюстрації в тексті статті обов'язкові. Рисунки, виконані у MS Word, потрібно згрупувати; вони повинні бути єдиним графічним об'єктом. Для рисунків, зроблених в програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (2003).
- Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation і нумеруються з правого боку.

Редакція залишає за собою право на незначне редагування і скорочення, а також літературне виправлення статті (зі збереженням головних висновків та стилю автора). Надані матеріали не повертаються.

УДК 338.431.6

М. В. Калінчик,
 д. е. н., професор кафедри економіки і підприємництва,
 Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна" (Дніпропетровська філія)
 І. М. Алексєєнко,
 к. е. н., менеджер, НВП ТОВ "ВінМікс Софт" (м. Київ)

СТРУКТУРНА ПЕРЕБУДОВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ — ВЕЛІННЯ ЧАСУ

M. Kalinchyk,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Chair of Economics and Enterprise
 of International University of Human Development "Ukraine" (Dnipropetrovsk branch)
 I. Alekseenko,
 Ph.D. in Economics, project manager "WinMix Soft" Ltd (Kyiv)

RESTRUCTURING OF THE AGRICULTURAL SECTOR — IMPERATIVE OF THE TIME

У статті розглянуто методичні підходи до планування розвитку аграрного сектору економіки за різними критеріями — максимум прибутку та зайнятості сільського населення. Показано, що з рівномірним зростанням цін реалізації сільськогосподарської продукції з точки зору прибутковості та зайнятості населення ефективнішим напрямом стає стратегія розвитку тваринництва й інтенсивних культур на противагу експорту зернових і олійних культур.

The article examined the methodological approaches to the planning of development of agricultural sector of the economy by different criteria — the maximum profit and employment of the rural population. It is shown that in conditions of uniform increase of agricultural products prices in terms of profitability and employment the most effective direction becomes the strategy of development of animal husbandry and intensive crops instead of exports of grains and oilseeds.

Ключові слова: планування, структурний аналіз, зайнятість населення, оптимізація, стратегія розвитку, структура економіки.

Key words: planning, structural analysis, employment, optimization, strategy of development, structure of economy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У той час як Україна зі зміною вектора розвитку відмовилася від комплексного планування своєї економіки, країни світу продовжили його впроваджувати та удосконалювати, виходячи з національних умов та посталих проблем. Надто ускладнилася економічна ситуація після реформування сільського господарства, паювання земель і з появою майже 7 млн власників із розміром приватних ділянок 0,5—10 га ріллі. Максимально, на що українська економічна наука спромоглася — це аргументувати подальший розвиток на кшталт "взяв землю — господарюй". Тоді як розвинені країни з початку 50-х років минулого

століття створювали разом з фермерами кооперативні обчислювальні центри, які накопичували всю інформацію про господарські параметри кожної ферми, провадили оптимізаційні розрахунки щодо найкращого використання обмежених ресурсів (кормів, мінеральних добрив тощо), реальних шляхів досягнення конкурентних показників виробництва і т.д. У загальному підсумку фермерські господарства за перше десятиліття інформаційно-аналітичної підтримки подвоювали продуктивність тварин та урожайність сільськогосподарських культур, знижували собівартість продукції, нарощували масштаби ферм як шляхом купівлі земель, так і її оренди. Відпо-

відно на макрорівні країни розробляли на великих ЕОМ стратегії свого розвитку з критерієм — досягнення максимальної продуктивної зайнятості населення у сфері національної економіки. І на другому або навіть третьому плані були проблеми прибутковості економічної діяльності суб'єктів господарювання.

В Україні за всі роки реформування основною метою стратегії розвитку оголошували проблему пошуку ефективного власника. Хоча не пояснювали, що криється за оболонкою "ефективний власник". Але в мішурі всього науково "напрацьованого" щодо реформування аграрного сектору економіки ефективним власником проглядається господар великих наділів землі. За такого обмеженого ресурсу, як земля "ефективними власниками" можуть стати одиниці українців, а всі інші залишаються лише власниками паперів на право власності на землю. Така множина соціально-економічної невпорядкованості є тим середовищем, яке й надалі породжує різні "удосконалення" мети аграрної реформи або ж стратегії розвитку, наприклад, досягти 80—100 млн т виробництва зерна, з яких 30—60 млн т — експорту. На жаль, така проблема, як взаємозв'язок структури виробництва сільськогосподарської продукції, внутрішньосистемного (технологічного) її використання й обсягів експорту та зайнятості власного сільського населення, його доходність і перспектив не тільки життя, а й навіть виживання в нескінченних стратегіях не розглядається. Саме структурний аналіз економіки є тим базовим елементом управління реформою, після якого чітко визначають як об'єктивні проблеми, так і першочергові шляхи їх вирішення й подолання розбалансованості економічної, соціальної та екологічної системи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Міжгалузеві зв'язки у сфері виробничої діяльності, ефективність використання при цьому технологічних ресурсів і одержана кінцева продукція залежно від прийнятої оцінки їх і продуктів (в грошовому виразі, затрат робочої сили, енергії тощо) характеризують відповідно економічний, трудовий та енергетичний зріз господарської системи. За результатами такого аналізу уряд країни може конкретизувати проблеми і прийняти важливі рішення щодо структурної перебудови економіки. Проте за останні 50 років тільки Всесоюзний НДІ планування і нормативів (Український філіал) розробляв економетричні моделі (УКР-1, УКР-2), на основі яких провадили планові розрахунки по галузях і в цілому по народному господарству, але без можливостей аналізу структури економіки [1]. У Латвії показники динамічних моделей (ЛАТ) знаходили своє відображення в моделях міжгалузевого балансу (МОБ) і в кінцевому підсумку одержували галузеву струк-

туру кінцевого продукту [2]. В останні роки в Росії розроблені економетричні моделі, пов'язані з міжнародною системою моделей Aglink-Cosimo, для довгострокового прогнозування агропродовольчих ринків і формування аграрної політики [3].

В Україні моделі міжгалузевого балансу з метою проведення структурного аналізу розроблялися нами на рівні окремих продуктових підкомплексів [4], аграрного сектору економіки [5] та професором

А.С. Лисецьким [6]. Проте цей процес потребує багато часу і зусиль великих наукових колективів. Проблеми, що виникають на теренах України, особливо в східних регіонах, потребують аналізу вимушених структурних змін і необхідності вирішення проблем працевлаштування, особливо мігрантів.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є проведення за спрощеною методикою варіантних розрахунків щодо змін зайнятості населення в аграрній сфері, його доходності та прибутковості сільськогосподарських підприємств за різних структур виробництва по областях і в цілому по Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Всі 23 роки існування незалежної України владні структури приймали програми розвитку і закони про сприяння максимально повній зайнятості населення, а в реальному житті все було навпаки — обмежене його коло "прихватизовувало" національні багатства, підтримувало галузі, які для них у даний час приносили найвищі прибутки тощо. Як наслідок, в Україні на великих територіях вже практично відсутнє будь-яке виробництво, де б його населення могло продуктивно працювати й одержувати доходи, які б забезпечували пристойне життя сімей. Згідно з моделлю лауреата Нобелівської премії з економіки Р. Солоу збільшення обсягу виробництва в часі залежить від обсягу капіталу, чисельності зайнятого населення і технологічного прогресу. Тобто основним принципом економічного розвитку є уникнення технологічного безробіття. Різке скорочення зайнятості населення забезпечувало незначні обсяги виробництва валового національного продукту, які йшли на безмежні потреби "сім'ї" попереднього Президента України та її найближчого оточення. У такій ситуації за умови безробіття обсяги валового продукту, що залишалися для простого народу, тяжіли до нуля. Загострення соціально-політичної ситуації в південно-східному регіоні країни є віддзеркаленням "професійного" управління нею "попередниками", яке мало спрямованість до вирішення власних проблем швидкого накопичення ба-

гатства та його захист від збіднілого й задурманеного ними народу.

Основна причина безробіття в аграрному секторі економіки — різка зміна його структури, внаслідок чого скоротилося виробництво капітало- й трудомісткої сільськогосподарської продукції. Аграрні підприємства всіх регіонів почали спеціалізуватися на виробництві високоліквідної продукції — зернових і олійних культур практично без затрат праці. Внаслідок цього чисельність працівників сільського господарства скоротилася майже з 5 млн осіб (1990 р.) до 0,6 млн осіб (2012 р.), або більше як у 8 разів. Постає питання: для кого готували Закон України "Про зайнятість населення" з безмежною кількістю щорічних доповнень, де вказано (ст. 15), що державна політика зайнятості населення ґрунтується на принципах пріоритетності забезпечення повної, продуктивної та вільно обраної сфери зайнятості тощо, а Кабінет Міністрів України розробляє і затверджує основні напрями реалізації державної політики у сфері зайнятості населення [7]. Повної зайнятості! А що ж бачимо в західній і східній Україні?

Указом Президента України В. Ющенка "Про вдосконалення державного регулювання у сфері зайнятості населення та ринку праці в Україні" давалось доручення Кабінету Міністрів України, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським державним адміністраціям вживати протягом 2006—2009 рр. заходів щодо створення щороку не менше ніж 1 млн робочих місць, насамперед у сфері інноваційного та високотехнологічного виробництва, у сільському господарстві, соціальній сфері у сільській місцевості тощо. Крім того, Кабінету Міністрів України разом із Національною академією наук України було доручено за участю організацій роботодавців, профспілок та їхніх об'єднань до 31 грудня 2005 року розробити прогностичні показники потреби економіки держави у кваліфікованих робітниках і фахівцях на період до 2010 року [8]. І тут знову постає запитання: як можна вжити заходів щодо такого глобального нарощування зайнятості, якщо жодного слова немає щодо структурних змін в економіці? Тому не менше 7 млн наших співвітчизників працюють за кордоном і збагачують чужі країни, а ми вживаємо заходи та сприяємо зайнятості, невідомо під яку стратегію країни та структуру економіки, внаслідок чого майже всі випускники вищих навчальних закладів не можуть влаштуватися на роботу за спеціальністю і мріють знайти кращу долю за кордоном.

Що підказує нам з цього приводу головний архітектор економічних реформ у Польщі — директор Центру трансформації, інтеграції та глобалізації економічних студій в Університеті ім. Леона Козьмінського у Варшаві Гжегош Колодко? Він чітко акцентує увагу на тому, що резуль-

татом серйозних структурних інституційних реформ в його країні стало зниження рівня безробіття, інфляції та зростання конкурентоспроможності національної економіки [9]. Тобто структурна перебудова економіки покладається в основу подальших заходів щодо удосконалення управління державою, в тому числі й у вирішенні проблем зайнятості населення.

Відсутність чіткої стратегії розвитку економіки України призвела до реалізації його сценарію, за якого змінюється структура виробництва з негативними наслідками: зростанням безробіття і нарощування імпорту товарів трудомістких галузей. На противагу Україні у світі активно захищають внутрішній ринок і забезпечують населенню реалізацію права на продуктивну працю. У цьому їм допомогли розрахунки на моделях міжгалузевого балансу В. Леонтьєва зі структурної перебудови економік, які він запропонував ще на початку 50-х років минулого століття. Так, у США моделювали різні варіанти зайнятості населення залежно від прогностичних показників кінцевого попиту на продукцію, у Норвегії — визначали вплив галузей експортного спрямування та розвитку вітчизняної будівельної індустрії на підтримку високого рівня зайнятості, в Італії — досліджували вплив перспектив розвитку окремих галузей (із вирішенням задачі розподілу інвестицій) на зайнятість населення тощо [10, с. 286].

Як відомо, 80—90 % сільськогосподарських підприємств реалізують свою продукцію за ціною, що у 1,2—10 разів нижча, ніж 10 % великих підприємств. З усуненням посередників реалізаційні ціни зростатимуть рівномірно на всю сільськогосподарську продукцію, а не тільки на найбільш ліквідну. Можливість підвищення реалізаційних цін для первинних виробників, наприклад, на яловичину, свинину і м'ясо птиці, підтверджує велика розбіжність між ними і цінами кінцевого споживання в супермаркетах, на ринках тощо. Так, у 2013 р. ціна реалізації 1 т забійної маси великої рогатої худоби становила 18,2 тис. грн. (живої маси — 10,7 тис. грн.), свиней — 21,8 тис. грн. (живої маси — 15,8 тис. грн.), птиці — 16,1 тис. грн. (живої маси — 12,2 тис. грн.), тоді як на ринках, супермаркетах роздрібна ціна 1 т яловичини, свинини і м'яса птиці (або забійної маси) у 2—4 рази вища. Якщо впорядкувати цінове ринкове середовище, то реалізаційні ціни для первинних виробників можуть зрости як мінімум у 1,25—1,5 рази, і посередники та торгівля (забій тварин, обробка туші, фасування, зберігання у холодильнику, транспортування і роздрібний продаж) матимуть такий же або й вищий рівень рентабельності, ніж сільськогосподарські товаровиробники. Тобто варіантні розрахунки, в яких передбачено рівномірне зростання цін на всі сільськогосподарські продукти, мають всі підстави.



Рис. 1. Схема моделі оптимізації структури сільськогосподарських підприємств у розрізі областей з критеріями — максимум прибутку або зайнятості сільського населення

Що ж показують нам оптимізаційні розрахунки за трьома критеріями:

1) одержання максимуму прибутку сільськогосподарськими підприємствами по областях України на 32,5 млн га ріллі; 2) забезпечення максимальної зайнятості сільського населення (додаткове обмеження — одержання 75 % від максимуму прибутку); 3) одержання максимуму суми прибутку і заробітної плати? У цій моделі показники урожайності сільськогосподарських культур, продуктивності тварин, собівартості продукції, цін її реалізації взяті на рівні 2012 р., які досягнуті сільськогосподарськими підприємствами, а затрати праці у розрахунку на 1 га (1 гол. тварин) — на рівні 2005—2006 рр. Програма працює таким чином, що в середовищі обмежень на площі посіву по кожній області і в цілому по Україні, з одного боку, та застосування варіантів із рівномірним підвищенням цін реалізації на всю сільськогосподарську продукцію — з іншого боку, по чергово застосовані критерії оптимізації, які призводять до різних зрушень у структурі виробництва (рис. 1).

Застосування різних рівнів реалізаційних цін на сільськогосподарську продукцію і різних критеріїв дало можливість нам одержати варіанти результатів оптимізації, де основним був вплив зростання цін із відповідною зміною і перерозподілом соціально-економічної важливості конкретних сільськогосподарських культур і груп тварин (табл. 1).

За умови усунення лише незначної частки посередників і відповідно зростання реалізаційних цін на всі без винятку продукти ефективнішим напрямом у господарській стратегії стає нарощування виробництва продукції інтенсивних культур і галузі тваринництва. Так, за критерію одержання максимуму прибутку зростання реалізаційних цін лише на 15 %, за якими первинні товаровиробники здаватимуть свою продукцію, практично продублювалася структура виробництва, яка існувала до цього (зростає лише виробництво овочів відкритого ґрунту до 5,6 млн т, або порівняно із 2013 р. — у 11,5 разів). Зайнятість ж сільського населення зросла б до 1,3 млн осіб. Із збільшенням реалізаційних цін у 1,5—2 рази ефек-

тивнішим стає виробництво продукції тваринництва, інтенсивних культур (овочі, картопля, плоди тощо). Витрати зернових на корм зростають до 40—45 % і зменшуються обсяги їх експорту з одночасним розширенням площ кукурудзи на силос, однорічних і багаторічних трав (до 6,6 млн га).

Зовсім інша структура виробництва складалася б за критерію — максимуму зайнятості населення (додаткове обмеження — одержання 75 % прибутку від його максимуму). Різко зростає зайнятість населення (до 4—4,5 млн осіб) за рахунок збільшення виробництва продукції тваринництва, овочівництва тощо. Так, поголів'я корів зростає до 6,5—8 млн гол (25—35 млн т молока), молодняку великої рогатої худоби — 13—16 (2,2—2,7 млн т), свиней — 12 (1,7 млн т) і птиці — 132 млн гол. При цьому скоротиться виробництво ріпаку, соняшнику, кукурудзи на зерно як менш трудомісткі й екстенсивні (відносно менш ефективні) культури. Але при цьому прибутковість аграрного сектору буде на 75 % нижчою, ніж за критерію — максимуму прибутку.

Найбільш ефективний критерій — одержання максимуму прибутку+фонду оплати праці. За нього (із рівномірним зростанням реалізаційних цін) найбільш оптимальною є зайнятість сільського населення, яка досягне 3,2—3,7 млн осіб, виробництво пшениці — 14—16 млн т, ячменю — 9—10, кукурудзи на зерно — 25—30 (всього зерна — 55 млн т), молока — 18—23, приросту живої маси великої рогатої худоби — 1,5—1,9, свиней — 1,8—2,3 млн т, питома вага витрат зерна на корм худобі — 50—66 % і відповідно різке скорочення його експорту тощо. Тільки нарахування від оплати праці на соціальні заходи досягнуть 28—32 млрд грн. за фактичного рівня у 2012—2013 рр. — 3,6—4,2 млрд грн, або у 7—9 разів. Із кожним збільшенням реалізаційних цін ефективність олійних культур знижуватиметься і виробництво становитиме не більше 15—17 млн т. При цьому площі під кормовими культурами (зернові, кукурудза на силос, однорічні і багаторічні трави) зростатимуть і досягнуть 35—47 % посівних площ (фактично у 2012—2014 рр. — не більше 10 %). Тобто йтимемо по шляху досягнення структури виробництва

Таблиця 1. Результати оптимізації структури виробництва сільськогосподарськими підприємствами за різних критеріїв

Показники	Критерій – максимум	Зростання рівня цін на продукцію (порівняно з 2012 р.), разів					
		1	1,125	1,25	1,5	1,75	2
Кількість працівників, тис. осіб	Прибутку	1201	1328	1646	2187	2657	2494
	Рівня зайнятості	3206	3890	4425	4459	4459	4447
	Прибутку+оплати праці	2652	3024	3214	3270	3466	3697
Прибуток, млрд грн.	Прибутку	57	85	115	177	241	308
	Рівня зайнятості	43	64	86	145	207	272
	Прибутку+оплати праці	48	77	107	172	236	296
Валове виробництво, тис. т							
Пшениця	Прибутку	14891	14069	13653	13963	14160	13401
	Рівня зайнятості	14281	16367	18094	22066	22057	21075
	Прибутку+оплати праці	14337	14177	14410	14020	14068	16575
Кукурудза	Прибутку	37238	39900	42867	41327	36368	38182
	Рівня зайнятості	29069	29544	29708	19434	19199	22307
	Прибутку+оплати праці	27178	29947	30500	32237	31048	24861
Всього зернових	Прибутку	63520	64353	67355	64625	60167	60999
	Рівня зайнятості	55135	57678	60383	55343	55144	56347
	Прибутку+оплати праці	52929	54348	55474	56872	55915	53124
Всього зернових на корм, %	Прибутку	17	19	24	35	44	39
	Рівня зайнятості	49	59	64	70	70	69
	Прибутку+оплати праці	43	50	53	54	57	66
Всього олійних культур	Прибутку	23433	23433	21448	21286	20405	19587
	Рівня зайнятості	19587	13686	8898	8898	8898	8898
	Прибутку+оплати праці	22861	21286	20028	19592	17243	14933
Овочі відкритого ґрунту	Прибутку	579	5645	16787	16787	16787	16787
	Рівня зайнятості	16787	16787	16787	16787	16787	16787
	Прибутку+оплати праці	7947	16787	16787	16787	16787	16787
Молоко	Прибутку	3696	3696	3977	8534	12920	11012
	Рівня зайнятості	18602	27561	33855	33934	33926	33926
	Прибутку+оплати праці	14445	17132	18603	18868	20094	22768
Приріст живої маси великої рогатої худоби	Прибутку	284	284	339	741	1111	956
	Рівня зайнятості	1550	2209	2698	2705	2705	2705
	Прибутку+оплати праці	1224	1421	1572	1595	1690	1883
Приріст живої маси свиней	Прибутку	505	874	1473	2043	2050	1911
	Рівня зайнятості	1528	1782	1732	1708	1708	1708
	Прибутку+оплати праці	1193	1829	2062	2299	2330	1941
Площа посіву (поголов'я тварин, тис. гол), тис. га							
Пшениця	Прибутку	5383	4942	4803	5035	5128	4855
	Рівня зайнятості	5011	5818	6493	7827	7827	7619
	Прибутку+оплати праці	5160	5023	5070	4920	4996	5984
Кукурудза	Прибутку	6636	7100	7602	7440	6589	6861
	Рівня зайнятості	5378	5829	5948	4146	4103	4598
	Прибутку+оплати праці	5161	5665	5703	5956	5923	4954
Всього олійних	Прибутку	12295	12295	11451	11383	11008	10661
	Рівня зайнятості	10661	7430	4809	4809	4809	4809
	Прибутку+оплати праці	12052	11383	10848	10663	9377	8113
Поголів'я корів, тис. гол.	Прибутку	837	837	906	1892	2883	2444
	Рівня зайнятості	4478	6452	7840	7858	7857	7857
	Прибутку+оплати праці	3557	4046	4405	4482	4759	5390
Поголів'я молодняка великої рогатої худоби	Прибутку	1675	1675	1883	4030	6300	5220
	Рівня зайнятості	9393	13110	15886	15929	15926	15926
	Прибутку+оплати праці	7524	8546	9344	9426	9983	11227
Поголів'я свиней	Прибутку	3177	5685	9429	14029	14189	13388
	Рівня зайнятості	10409	12290	12377	12254	12256	12256
	Прибутку+оплати праці	7930	12356	13991	15722	16044	13381

сільськогосподарської продукції розвинених країн світу, де кормові культури та виручка від реалізації тваринницької продукції досягає 60—80 %.

Таким чином, зайнятість сільського населення на рівні 3,3—3,5 млн осіб є найбільш раціональною за всіма економічними і соціальними

показниками. При цьому в Донецькій області потреба сільського господарства в постійних працівниках становитиме 106 тис. осіб (50 % активного населення на селі), Луганській — 87 тис. (53 %), а в Сумській і Хмельницькій областях — відповідно на 5 і 15,5 % більше від кількості активного населення на селі. Якщо ж врахувати лише

кількість зайнятих (а не активних) у сільському господарстві, то дефіцит працівників буде у Вінницькій, Житомирській, Київській, Кіровоградській, Одеській, Полтавській і Хмельницькій областях. Це свідчить про те, що можливі варіанти міжрегіонального переміщення населення України. Якщо враховувати, що багато галузей і підприємств промисловості з об'єктивних причин є збитковими, а території мають обмежені природні ресурси, то структурні зміни економіки з відповідними переміщеннями ресурсів, особливо трудових є викликом часу і потребують свого досконалого обгрунтування.

ВИСНОВКИ

1. Україна підтримує таку структуру посівних площ, яка продукує лише експорт зернових і олійних культур в інтересах обмеженої кількості бізнес-структур без урахування життєвих потреб сільського населення. Прикро, але країни-імпортери на нашому зерні вирощують свиней і птицю, промислово переробляють і експортують нам м'ясні консерви, балики тощо. Для них — це зростання зайнятості населення і приріст доданої вартості, а для нас — збагачення купки багатіїв і закріплення ситуації безвихідності.

2. За допомогою міжгалузевого балансу аграрного сектору економіки можна проводити його оптимізацію не тільки за критеріями повної зайнятості населення, одержання максимуму прибутку, але й визначення потреби в інвестиціях як за кожною галуззю, так і в цілому по сільському господарству. В оптимізаційній моделі можна знайти такий мінімальний обсяг інвестицій на покращення якогось коефіцієнта питомих витрат ресурсів на одиницю кінцевої продукції, який через систему міжгалузевих зв'язків забезпечить найвищий ефект для аграрного сектору економіки. Тобто розвинені країни після структуризації економіки згідно з внутрішніми потребами та особливостями міждержавного поділу праці дають поштовх тій галузі, яка максимально технологічно пов'язана з іншими галузями регіонального рівня. І при цьому реалізується реальний економічний інтерес кожного виробника із спонукальним мотивом до інвестування фізичного капіталу та змагання за право залишатися в рядах виробників. Законодавчі й організаційні умови стабільного сільськогосподарського виробництва створюють привабливість цієї сфери для інвесторів. Уряд повинен виявляти ті галузі промисловості, що дадуть максимальний поштовх для багатьох інших галузей національної економіки і передусім тих, які використовують місцеву сировину, трудові й технологічні ресурси тощо, що в загальному підсумку сприятиме всебічному розвитку країни.

3. Від того, який шлях виберуть Україна та її новий Президент, залежатиме реалізація

майбутньої оптимістичної або песимістичної (трагічної) її історії. Перший шлях: спробуємо спочатку розібратися із структурою економіки, яка задовольнятиме все населення України, і після цього вона буде інституціонально підтримана з найбільш ефективним залученням інвестицій у розвиток тієї галузі або визначеного ресурсу. Або ж підємо попередній шлях: ті самі реформатори, які 23 роки були консультантами наших попередніх президентів і прем'єр-міністрів, запропонують найбільш "ефективний" і простий захід для вирішення проблем зайнятості і наповнення державного бюджету. Наприклад, академік НААН П.Т. Саблук пропонує включити вартість землі до виробничого активу (записати до основного капіталу), і цей бухгалтерський захід, на його думку, забезпечить щорічне додаткове одержання 120 млрд грн. прибутку [11]. Інший академік В.Я. Месель-Веселяк впевнений, що наявність у кожному селі (29 тис.) установок з виробництва біодизеля продуктивністю 0,3—1 тис. т за рік "принесе" дещо нижчу ефективність — 40 млрд грн прибутку за рік. Якщо першу пропозицію можна використати (дати команду головним бухгалтерам записати у річному звіті інформацію про вартість землі, до того ж для більшої впевненості — на кожній його сторінці), яка може принести незначні витрати (на будівництво центральної контори або палацу, де будуть обліковувати й ділити 120 млрд грн., поповнити штат бухгалтерів тощо), то впровадження другого заходу непомірного збагачення України обернеться катастрофою. Академік В.Я. Месель-Веселяк не врахував, що на примітивних установках низької продуктивності в макусі залишається половина олії (до 17—20 %), яка міститься в насінні ріпаку. Він же "вичавлює" з насіння 40—45 % ріпакової олії [12, 13], або у 2—2,25 рази більше, ніж дозволяють технічні характеристики установок.

4. Дуже тішить, що новий Президент Петро Порошенко в перший же день на цій посаді сказав, що для переозброєння армії будуть задіяні виключно вітчизняні підприємства, що, безперечно, через ланцюг технологічних зв'язків забезпечить не тільки переозброєння армії, а й різко збільшить зайнятість населення, надходження фінансів до державного бюджету тощо. Терміново необхідно, на мою думку, всі ці взаємозв'язки між різними промисловими підприємствами формалізувати у вигляді моделі міжгалузевого балансу військово-промислового комплексу, що дозволить чітко визначити потребу в технологічних ресурсах і контролювати розподіл прибутків між усіма учасниками інтегрованого виробництва військової техніки. У сільському господарстві такі моделі "витрати-випуск" необхідно розробити по кожному продуктовому підкомплексу, що буде стартом для

вирішення багатьох проблем, у т. ч. прийняття дієвих законів. Після чого можна сформулювати загальну модель аграрного сектору економіки (включаючи переробну промисловість, зберігання, транспортування, торгівлю тощо), за допомогою якої можливо вирішувати будь-яку складну проблему й особливо зайнятості, справедливого ціноутворення, державного інвестування тощо.

Література:

1. Емельянов А.С. Моделирование показателей развития экономики союзной республики / А.С. Емельянов, Ф.И. Кушнирский. — М.: Экономика, 1974. — 306 с.
2. Адирим И.Г. Система моделей прогнозирования роста народного хозяйства республики / И.Г. Адирим, Я.А. Янов, Р.Я. Почс. — Рига: [б.и.], 1975. — 216 с.
3. Долгосрочные прогнозы развития агропродовольственных рынков России // Научные труды ВИАПИ им. А.А. Никонова. — М.: ВИАПИ: ЭРД, 2009. — Вып. 26. — 200 с.
4. Калінчик М.В. Олієжировий підкомплекс України: проблеми, аналіз, оптимізація / М.В. Калінчик, М.М. Ільчук, А. Д. Герасименко. — К.: Нічлава, 2006. — 92 с.
5. Калінчик Н.В. Направления стабильного развития зернового хозяйства / Н.В. Калінчик, И.Н. Алексеенко. — К.: ННЦ ИАЭ, 2014. — 250 с.
6. Сільськогосподарський комплекс України: соціально-економічні пріоритети розвитку / за ред. М.А. Хвесика, А.С. Лисецького. — К.: РВПС України НАН України. — 2009. — 216 с.
7. Закон України "Про зайнятість населення" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
8. Указ Президента України "Про вдосконалення державного регулювання у сфері зайнятості населення та ринку праці в Україні" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1073/2005>
9. Дубровик А. Я бачу потенціал для довгострокового самодостатнього розвитку України / А. Дубровик // День. — 2014. — № 99. — 3 черв.
10. Ченери Х. Економіка межотраслевых связей / Х. Ченери, П. Кларк; пер. с англ. А.И. Анчишкина, С.С. Шаталина, В.В. Швыркова. — М.: И-тво иностран. лит. 1962. — 384 с.
11. Саблук П.Т. Аграрна реформа — усвідомлений розвиток / П.Т. Саблук. — Економіка АПК. — 2012. — № 6 — С. 3—5.
12. Месель-Веселяк В.Я. Ефективність енергетичного самозабезпечення сільського господарства [Електронний ресурс] / В.Я. Месель-Веселяк — Режим доступу: <http://info-prensa.com/article-531.html>
13. Месель-Веселяк В.Я. Трансформаційні процеси в сільському господарстві України та Автономної Республіки Крим / [В.Я. Месель-Весе-

ляк, В.С. Паштецький, О.Ю. Грищенко та ін.]. — Сімферополь: ФЛП Лемешко К.О., 2011. — 120 с.

References:

1. Emel'janov, A.S. (1974), Modelirovanie pokazatelej razvitija jekonomiki sojuznoj respubliki [Modelling of indicators economic development of the Union Republic], Jekonomika, Moscow, Russia.
2. Adirim, I.G. (1975), Sistema modelej prognozirovaniya rosta narodnogo hozjajstva respubliki [System models to predict the growth of the national economy of republic], Riga, Latvia.
3. VІAPI (2009), Dolgosrochnye prognozy razvitija agroprodovol'stvennyh rynkov Rossii [Long-term forecasts of the development of agricultural markets in Russia], VІAPI: JeRD, Moscow, Russia.
4. Kalinchyk, M.V. (2006), Oliiezhirovyj pidkompleks Ukrainy: problemy, analiz, optymizatsiia [Oils and fats subcomplex Ukraine: problems, analysis, optimization], Nichlava, Kyiv, Ukraine.
5. Kalinchik, N.V. (2014), Napravlenija stabil'nogo razvitija zernovogo hozjajstva [Directions of the stable development of grain farming], NNC IAJe, Kyiv, Ukraine.
6. Khvesyka, M.A. and Lysets'koho, A.S. (2009), Sil'skohospodars'kyj kompleks Ukrainy: sotsial'no-ekonomichni priorytety rozvytku [Agricultural complex of Ukraine: the socio-economic development priorities], RVPS Ukrainy NAN Ukrainy Kyiv, Ukraine.
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Law "On Employment of Population" available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (Accessed 12 October 2014).
8. President of Ukraine (2005), Decree "On improvement of state regulation in the field of employment and labor market in Ukraine", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1073/2005> (Accessed 12 October 2014).
9. Dubrovyyk, A. (2014), "I see the potential for long-term sustainable development Ukraine", Den', vol. 99.
10. Cheneri, H. (1962), Jekonomika mezho-traslevykh svyazey [Economics of interbranch relations], I-tvo inostran. lit., Moscow, Russia.
11. Sabluk, P.T. (2012), "Agrarian reform - conscious development", Ekonomika APK, vol. 6, pp. 3—5.
12. Mesel'-Veseliak, V.Ya. (2009), "The effectiveness of energy self-sufficiency agriculture", available at: <http://info-prensa.com/article-531.html> (Accessed 12 October 2014).
13. Mesel'-Veseliak, V.Ya. (2011), Transformatsijni protsesy v sil's'komu hospodarstvi Ukrainy ta Avtonomnoi Respubliky Krym [Transformation processes in agriculture of Ukraine and the Autonomous Republic of Crimea], FLP Lemeshko K.O., Simferopol, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 05.10.2014 р.

УДК 332.1 (477.87):658.8

О. Г. Чирва,

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ЕФЕКТИВНА РЕГІОНАЛЬНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ — ЗАПОРУКА ЛЕЙТМОТИВУ "ВИРОБНИК — СПОЖИВАЧ"

O. Chyrva,

doctor of economical science, associate professor, head of the chair "Marketing and business management " State Uman
Pedagogical University named after Pavlo Tychyna

**FFECTIVE REGIONAL MARKETING STRATEGY OF FOOD ENTERPRISES IS THE GUARANTEE
KEY OF SYSTEM "PRODUCER — CONSUMER"**

У статті визначено мету соціального та економічного розвитку регіонального маркетингу та обґрунтовано стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності харчових підприємств регіону. Розглянуто особливості побудови маркетингових стратегій на підприємствах харчової промисловості. З огляду на деякі особливості функціонування харчових підприємств, у сучасних умовах розвитку економіки України, обґрунтовано потребу використання управлінського циклу на основі маркетингової діяльності з метою підвищення рівня конкурентоспроможності регіональної соціально-економічної системи та харчових підприємств, зокрема. Обґрунтовано синтетичну технологію регіонального інноваційного маркетингу, яка дозволяє ув'язати в єдине ціле весь комплекс маркетингового інструментарію і сформувати процес запровадження інновацій у єдиний технологічний ланцюг — від ідеї до реалізації.

The article defines the goals of social and economic development of regional marketing and justified strategic aspects of enhancing the competitiveness of the food businesses in the region. Peculiarities of constructing marketing strategies in the food industry. Taking into account some peculiarities of the functioning of the food enterprises in modern conditions of development of economy of Ukraine, the necessity of using management cycle-based marketing activities with the aim of improving the competitiveness of the regional socio-economic system and food companies, in particular. Reasonably synthetic technology regional innovation marketing, which allows you to link the full range of marketing tools and to generate process innovations in a single technological process — from idea to realization.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія, підвищення конкурентоспроможності регіональної соціально-економічної системи (регіону).

Key words: competitiveness, strategy, increasing the competitiveness of regional socio-economic systems (of the region).

ВСТУП

З метою підвищення конкурентоспроможності регіональної соціально-економічної системи (регіону) варто дозволити ті компроміси, що виникають у процесі застосування стратегій інновацій та інвестицій регіональної маркетингової діяльності. При цьому зазначимо, що в маркетинговій діяльності, при вирішенні проблем формування конкурентоздатності, існує декілька парадоксів, які потребують додаткового аналізу,

а саме: короткостроковості або довгострокові цілі отримання прибутку, потреби або засоби їх задоволення; важливість орієнтації діяльності на споживача або конкурента; можливість кількісно оцінити оригінальні програми.

Підвищення конкурентоспроможності регіону на основі регіональної маркетингової діяльності у своїх працях розглядали наступні науковці: І.Ю. Сіваченко, А.П. Градов, П.Ю. Бельський, Н.А. Мікула, Л.І. Федулова.

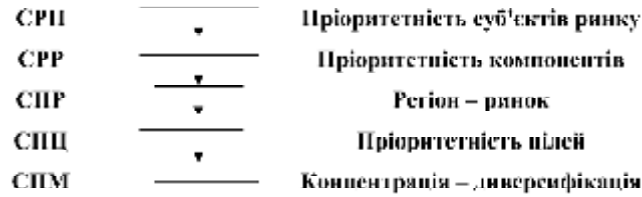


Рис. 1. Динаміка компромісів підвищення конкурентоспроможності регіональної соціально-економічної системи (регіону)

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності регіону на основі регіональної маркетингової діяльності.

При забезпеченні конкурентоспроможності регіональної соціально-економічної системи (регіону) постійно виникають нові парадокси, які необхідно вирішити на основі компромісів. У процесі переходу від одного виду стратегії до іншого відбувається також перехід від одного компромісу до іншого, а саме: від компромісу між суб'єктами регіональної соціально-економічної системи для стратегії роздільних приростів, до компромісу "концентрація — диверсифікація" для стратегії за моделями.

При переході від однієї стратегії до іншої кожний наступний компроміс містить у собі попередній (рис. 1).

У міру просування послідовно і автоматично відбувається вирішення попередніх компромісів. Відповідно до стратегії роздільних результатів набагато легшим є вирішення компромісу пріоритетності окремих суб'єктів регіональної соціально-економічної системи. Для стратегії за результатами набагато легшим є вирішення проблеми пріоритетності компонентів у середині регіональної соціально-економічної системи. Стратегія за цілями допомагає вирішувати питання щодо орієнтації на інтереси регіональної соціально-економічної системи або міжрегіонального ринку. Стратегія за моделями визначає пріоритетний рівень цілей.

Проте найскладнішим питанням, яке варто вирішити є концентрація або диверсифікація діяльності регіональної соціально-економічної системи на ринку міжрегіонального характеру. Пошук унікальності — це творчий процес, який найменше піддається формалізації і неможливий без інтуїції.

Знайдена унікальність, яка буде відрізняти регіон на ринку від інших регіональних соціально-економічних систем, сприятиме набуттю дійсної конкурентної переваги. Проте ці переваги легко втрачаються, бо конкуренти напевно здійснять їх копіювання. Щоб залишитися на лідируючих позиціях, доведеться постійно створювати щось нове з випередженням майбутнього.

Стратегія за цілями, як парасолькою, накриває інші чотири стратегії (рис. 2). Опрацювання майбутнього передбачає і постановку цілей, і визначення результатів, та обміркування того, як майбутня стратегія буде реалізована на практиці. Тому синтетична модель регіонального інноваційного маркетингу припускає комплексне використання всіх п'яти стратегій. Жодна стратегія регіональної маркетингової діяльності не може бути успішно впровадженою, якщо випадає хоча б одна з описаних стратегій.

Відсутність у моделі майбутнього розвитку регіональних соціально-економічних систем України на рівні підприємств регіону й на рівні окремо взятого підприємства зумовлює орієнтацію на оперативне управління у всіх сферах його діяльності.

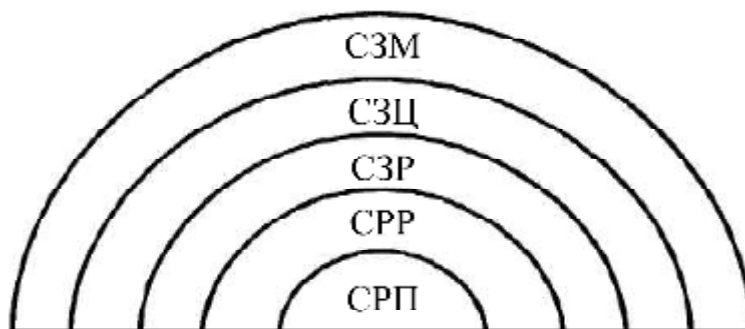


Рис. 2. Синтетична парасолька регіональної маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності регіональної соціально-економічної системи (регіону)

За відсутності чіткої довгострокової стратегії розвитку харчових підприємств на регіональному рівні — потенційний інструмент її реалізації є лише вирішення тактичних задач.

У даній ситуації відбулася підміна глобальної стратегічної мети реформування відносно малими, частковими, а тому часто не скоординованими цілями, і, як наслідок, загальна політика розпадається на ряд відносно самостійних дій у сферах управління. Тобто трансформувалася у політику "затикання дірок".

Відсутність у моделі майбутнього розвитку регіональних соціально-економічних систем України зумовлює орієнтацію на оперативне управління у всіх сферах політики: бюджетній, податковій, соціальній. За відсутності чіткої довгострокової стратегії розвитку економіки держави, бюджет є потенційним інструментом її реалізації — приречений вирішувати лише тактичні задачі.

Регіональна політика розвивається в умовах дефіциту фінансових коштів, які вимагають ефективного розподілу, у той час як в Європі основним є питання оптимального обсягу асигнування даних коштів.

На державному рівні розвиток регіонів гальмують такі макроекономічні чинники, як обтяжлива фіскальна політика, складна, демотивуюча, яка й формує перешкоди для розвитку підприємств, зокрема малих та середніх; банківська система, що не має великої довіри і є слабою, надає перевагу короткостроковим та середньостроковим кредитами, а не стратегічно довгостроковим інвестиціям; занадто високі процентні ставки, що обмежують розміри кредитування підприємств.

З аналізу основних прогностичних показників соціального та економічного розвитку регіонів України до 2015 р., можна відмітити позитивні зрушення у інерційності процесів, у тому числі й через активізацію інноваційної й інвестиційної діяльності. Для забезпечення економічного зростання регіональної соціально-економічної системи варто зосередитись на досягненні макроекономічної стабільності у всіх періодах.

Отже, основна мета соціального та економічного розвитку регіональної господарської системи і, як наслідок, стабілізації конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчової промисловості підвищення рівня та якості життя населення за рахунок стійкого зростання економіки на основі збільшення використання ресурсів регіональних господарських систем. Для цього потрібно вирішити наступні завдання:

— сприяння реальному зростанню грошових доходів населення, у першу чергу найменш захищених категорій, підвищення рівня оплати праці відповідно до рівня продуктивності, вирівнювання галузевої та територіальної диференціації в оплаті праці;

— збереження та якісний розвиток загальнодоступного соціального інфраструктурного забезпечення (освіта, охорона здоров'я, соціальне забезпечення, культура);

— підтримка надійного функціонування та розвитку систем життєзабезпечення населення;

— формування умов та стимулювання розвитку основних галузей економіки регіону, в першу чергу, шляхом запровадження прогресивних наукоємних технологій, виробництва конкурентоздатної на внутрішньому і зовнішньому ринках продукції, а також розвиток нових виробництв та секторів економіки;

— збереження стійкого темпу розвитку аграрного сектора шляхом підвищення рівня якості продукції, зниження рівня виробничих витрат, здійснення гнучкої цінової політики, розвитку допоміжних та обслуговуючих виробництв (зберігання, транспортування та ін.);

— здійснення комплексного підходу до розвитку транспортної системи регіону для посилення позиції регіональної соціально-економічної системи як торговельно-транспортного центру;

— формування інституційного середовища, яке б було сприятливим для ведення бізнесу: впровадження дієвих механізмів захисту прав власника, розвиток фінансових ринків, поширення кращої практики корпоративного управління;

— вирівнювання відмінностей у соціально-економічному розвитку населених пунктів регіону.

Крім того, до умов реалізації цього сценарію варто віднести збереження сприятливої кон'юнктури на зовнішніх ринках для основних експортних товарів, збільшення обсягу імпорту за рахунок значного підвищення споживчого та інвестиційного попиту, реалізація ефективною податковою та регіональною політикою. Зазначені заходи мають на меті концентрацію зусиль адміністрацій регіону на стимулюванні інвестиційної діяльності для створення сучасних високотехнічних виробництв, які орієнтуються на виробництво продукції з високим рівнем конкурентоздатності, формування на території регіональної соціально-економічної системи промислових центрів і особливої економічної зони.

Для радикального зміцнення конкурентних позицій господарської системи регіону потрібна чітка інноваційно-інвестиційна політика, що має за основу синтез ідей.

Однак прагнення зібрати якомога більший обсяг інформації зумовлює парадоксальну ситуацію. На вході менеджери отримують набагато більше інформації, ніж раніше. На виході вони отримують рішення, що мало чим різняться від попередніх. Обсяг інформації збільшується, а ефективність прийняття рішення знижується. Зростають витрати часу для прийняття рішень, тому що потрібно обробити набагато більші маси інформації, а ніж раніше.

Виникає замкнуте коло. Вузька спеціалізація і концентрація на своїх посадових обов'язках: нерозуміння наслідків своїх дій для інших; звинувачення інших у власних прорахунках; пошук ворога; активізація власних зусиль для формування ілюзії своєї ефективності; ще більше загострення ситуації; неспроможність усвідомити катастрофічність власних дій, оскільки наслідки настануть повільно і в інших частинах системи; знову пошук зовнішніх ворогів.

Отже, дослідницький аналітичний підхід зумовив набагато більше проблем, ніж дозволив вирішити. Він звузив рамки сприйняття подій і не забезпечує змогу побачити їх розвиток у динаміці, бо процес прийняття рішень та наслідки розподілені у часі.

Застосування аналітичних технологій зумовлює те, що інноваційно-інвестиційні процеси, що мають місце у регіональних соціально-економічних системах України, негативно впливають на їх конкурентоздатність. Це відбувається у всіх сферах: соціальній, ринковій, економічній, державній.

Для ухвалення рішень менеджерам варто застосовувати модель регіонального інноваційного маркетингу. Вона дозволяє побачити зв'язок майбутніх наслідків та рішень, які ухвалено сьогодні.

На основі проведеного нами дослідження інноваційних процесів, що мають місце у світовій економіці, можна зробити такі висновки: нині світовий розвиток підпорядкований законам нової економіки, в основу якої покладено інноваційні технології; підтримання високого темпу розвитку є можливим лише за рахунок активної інноваційно-інвестиційної політики; державою розробляються інноваційні та інвестиційні програми відповідно до принципу усунення недоліків у вузьких місцях, що не дозволяє створити повноцінну інноваційну систему; інноваційно-інвестиційні програми існують поза реальними процесами, які мають місце в

регіональних соціально-економічних системах; найбільшу перешкоду в розвитку інноваційної та інвестиційної діяльності є нерозвиненість законодавства, що не надає гарантій права власності на інтелектуальний та матеріальний результат інноваційної і інвестиційної діяльності; основу інноваційних процесів складають особистості, проте вони застосовують застарілі аналітичні підходи, зокрема, недосконалу систему освіти; технологія інноваційного маркетингу спроможна активізувати таку діяльність на всіх рівнях — від макрорівня до рівня окремої особистості.

Отже, менеджери в органах державної влади, на підприємствах, у громадських організаціях постійно розмірковують про недоліки та їх усунення. Вони свідомо запрограмовані до негативного аналізу, доводять себе самих та своїх співробітників до песимізму. Замість цього набагато ефективнішим є орієнтація на розвиток нових можливостей, економічних і ринкових перспектив.

В усіх сферах управлінської діяльності має місце та ж ситуація: управлінці орієнтуються на оперативну ефективність замість стратегічного позиціонування. Це має проявлятися як у менеджменті, у маркетингу, так і у фінансах. А саме:

— у менеджменті — якщо працівник досягає позитивних результатів, то це є собою зрозумілим, проте якщо він припускається помилки, або щось робить невірною, то на нього відразу ж звертають увагу, в результаті запускається механізм демотивації персоналу, а управлінці дивуються — чому люди так погано працюють;

— у маркетингу — чим більш проблемний клієнт, тим більше уваги йому слід приділяти, замість того, щоб витратити цей час на пошук нових більш перспективних клієнтів;

— у фінансах — зосереджується увага на економії вже отриманих коштів, орієнтація на політику мінімізації рівня витрат, замість того, щоб намагатися максимізувати доходи.

Саме тому, потрібен негайний перехід до пошуку нових можливостей, модернізації управлінської системи, у тому числі й на основі маркетингової діяльності.

Тому доцільно більш повно використовувати особливі риси регіонального інноваційного маркетингу, що має за основу розподіл стратегій за цілями та моделями:

— спрямованість на стратегічне позиціонування замість операційної ефективності;

— ідентифікація унікальності замість копіювання чужого досвіду;

— ідентифікація відмінностей замість схожості;

— розвиток можливостей замість усунення недоліків;

— пошук нового замість перебудови старого.

Перехід до довгострокової інноваційної діяльності та підвищення на основі цього конкурентоспроможності харчових підприємств є можливими на основі застосування синтетичної моделі регіонального інноваційного маркетингу, що допоможе усунути недоліки аналітичних моделей та полегшить перехід до довгострокових інновацій.

ВИСНОВОК

Отже, особливими рисами регіонального інноваційного маркетингу, що має за основу стратегії за цілями та моделями є: спрямованість на стратегічне позиціонування замість операційної ефективності; ідентифікація унікальності замість копіювання чужого досвіду; ідентифікація відмінностей замість схожості; розвиток можливостей замість усунення недоліків; пошук нового замість перебудови старого.

Сучасні умови господарювання вимагають переходу від операційної ефективності до стратегічного позиціонування. На жаль, багато харчових підприємств рухаються шляхом копіювання чужого досвіду, концентруючи увагу на пошуку схожості з іншими. Це зумовлює зникнення відмінностей між ними, що функціонують на міжрегіональних ринках. Вони стають все більш схожими між собою і споживачам вже все рівно, якому товару віддати перевагу. Набагато вигідніше концентрувати зусилля на пошуку не схожості, а відмінностей, і на основі цієї унікальної відмінності формувати стратегію конкурентної боротьби, пов'язану зі стратегічним позиціонуванням на ринку міжрегіонального рівня. Результат використання даної стратегії — поява в регіональній соціально-економічній системі та у підприємства чітких відмінних характеристик, відповідно до яких споживачам легко визначити певний товар з поміж конкурентів. Настав час переходити від перебудови старої системи і усунення прорахунків до пошуку новітніх можливостей.

Література:

1. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навчальний посібник / За ред. д. е. н., проф., акад. Сіваченка І.Ю. — Київ.: ЦУА, 2003. — 186 с.

2. Градов А.П. Национальная экономика / Градов А.П. — СПб.: Питер, 2005. — 240 с.

3. Бєленький П.Ю. Конкурентність на транскордонних ринках / Бєленький П.Ю., Мікула Н.А., Матвєєв Є.Є. — Львів: ІРД НАНУ, 2005. — 214 с.

4. Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра е. н. Б.Є. Кваснюка. — К.: Фенікс, 2005. — 582 с.

5. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра е. н., проф. Л.І. Федулової. — К.: Основа, 2005. — 552 с.

6. Human Development Report, UNDP. 1996. Oxford University Press 4, p. 735.

7. Якубовський М. Інфраструктура — фактор прискорення розвитку промисловості / Якубовський М., Щукін В. // Економіка України. — 2007. — №2 (543). — С. 27—38.

8. Гомольська В. Регіональний маркетинг як засіб підвищення інвестиційної привабливості територій / Гомольська В. // Регіональна економіка, 2006. — №4. — С. 158—164.

References:

1. Sivachenko, I.Yu. (2003), Upravlinnia miznarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpryemstva (orhanizatsii) [Management of international competitiveness of the enterprise (organization)], TsUL, Kyiv, Ukraine.

2. Gradov, A.P. (2005), Nacional'naja jekonomika [The national economy], Piter, Saint Petersburg, Russia.

3. Bielien'kyj, P.Yu. (2005), Konkurentnist' na transkordonnykh rynkakh [Competitiveness in cross-border markets], IRD NANU, Lviv, Ukraine.

4. Kvasniuk, B.Ye. (2005), Konkurentospromozhnist' natsional'noi ekonomiky [The competitiveness of the national economy], Feniks, Kyiv, Ukraine.

5. Fedulova, L.I. (2005), Innovatsijnyj rozvytok ekonomiky: model', systema upravlinnia, derzhavna polityka [Innovative economic development: model, system of management, public policy], Osнова, Kyiv, Ukraine.

6. Human Development Report, Oxford University Press, Oxford, UK.

7. Yakubovs'kyj, M. (2007), "Infrastructure — factor accelerating industrial development", Ekonomika Ukrainy, vol. 2, no. 543, pp. 27—38.

8. Homol's'ka, V. (2006), "Regional marketing as a means to increase the investment attractiveness of the territories", Rehional'na ekonomika, vol. 4, pp. 158—164.

Стаття надійшла до редакції 08.10.2014 р.

УДК 631.11:331.522.4

С. С. Стоянова-Коваль,
к. е. н., доц. кафедри бухгалтерського обліку і аудиту,

Одеський державний аграрний університет

В. В. Попович,

к. е. н., доц. кафедри інформаційних систем і технологій ім. М.О. Брацлавця

Одеський державний аграрний університет

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

S. Stoyanova-Koval,

Candidate of Economics, Associate Professor of Accounting and Auditing,

Odessa State Agrarian University

V. Popovich,

Candidate of Economics Associate Professor, Chair of Information Systems and Technology behalf Bratslavtysya M.O.,

Odessa State Agrarian University

EFFICIENT USE OF LABOR POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розглянуто фактори, які впливають на використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Визначено, що матеріальною основою ефективного використання аграрного трудового потенціалу, а також розвитку сільськогосподарського виробництва, залишаються комплексна механізація та автоматизація виробничих процесів, що в свою чергу вимагає підвищувати кваліфікацію механізаторських кадрів.

The article considered the factors affecting the use of the employment potential of agricultural enterprises. Determined that the material basis for the effective use of agricultural labor potential, as well as the development of agricultural production, are comprehensive mechanization and automation of production processes, which in turn requires upgrade the skills of machine operators.

Ключові слова: трудові ресурси, трудовий потенціал, комплексна механізація, сільськогосподарське виробництво, аграрний сектор.

Key words: human resources, labor potential, comprehensive mechanization, agricultural production, agricultural sector.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування та використання трудового потенціалу як основної складової національного багатства і рушійної сили поступу суспільства до європейського середовища є визначальною передумовою стратегічного і економічного прогресу України. Питання його ефективного використання визначаються як пріоритетні в низці державних стратегічних та концептуальних документів соціально-економічної спрямованості. В більшості з них підкреслюється значущість високих якісних характеристик робочої сили для забезпечення в державі продуктивної зайнятості, що має стати головною умовою для підвищення рівня життя і сталого розвитку. А тому дослідження проблем ефективною зайнятості населення, нарощення їх

якісних параметрів шляхом аграрного трудового потенціалу мотиваційних механізмів, побудованих на принципах ринково орієнтованого господарювання є вкрай необхідними і економічно доцільними.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Вагомий внесок у розробку проблем формування, становлення і ефективного використання і розвитку трудового потенціалу українського села здійснили відомі вітчизняні науковці Д.П. Богиня, О.А. Бугуцький, М.І. Долішній, С.І. Дорогунцов, В.К. Збарський, О.Ю. Єрмаков, С.М. Злупко, М.Ф. Кропивко, Е.М. Лібанова, І.І. Лукінов, М.Й. Малік, В.П. Мікловда, О.М. Онищенко, П.Т. Саблук, К.І. Якуба та інші.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Ефективне використання трудового потенціалу аграрних підприємств залежить від багатьох факторів, зокрема таких, як: загальноекономічна ситуація в країні, стан реформування аграрного сектору економіки, ступінь запровадження інноваційного типу економічного розвитку, рівень зацікавленості учасників виробничого процесу в підвищенні показників ефективності використання трудових ресурсів, досконалість технологій виробництва сільськогосподарської продукції та рівень забезпечення аграрних товаровиробників засобами виробництва, їх фінансовий стан природні та інші чинники.

Скорочення сільськогосподарського виробництва і падіння життєвого рівня спричиняють міграцію найактивнішої і найбільш працездатної вікової групи сільського населення — молоді. А це призводить до суттєвого погіршення демографічної ситуації на селі. Скорочується не тільки приріст сільського населення, а й частка працездатної його групи, зростає частка непрацездатної і малопрацездатної груп. У зв'язку з цим погіршуються якісні характеристики трудового потенціалу, гальмуються впровадження у виробництво і раціональне використання нової техніки, прогресивних технологій, сучасних форм організації праці і методів господарювання. Важливою кількісною характеристикою трудового потенціалу сільських територій сьогодні є і демографічне навантаження на сільське населення працездатного віку [1].

Регіони України різняться за інтенсивністю, ефективністю використання та ресурсовіддачею наявного ресурсного потенціалу, особливо за валовим доходом та прибутком на одиницю земельної площі, рівнем рентабельності тощо. Коефіцієнт варіації даних показників перевищує 30%. У західному регіоні України, як відомо, переважає сільське населення над міським та порівняно високо розвинуте сільське господарство. Окрім того, значна частина території регіону належить до гірського рельєфу, що має відповідний вплив на розвиток сільського господарства.

Доцільно зауважити й те, що сучасний стан розвитку аграрних відносин у західному регіоні, як і в Україні, характеризується певною невизначеністю та нестабільністю. Відзначимо, що аграрна галузь України за обсягом і багаточисельністю використовуваних ресурсів, насамперед земельних, належить до числа найбільш ресурсомістких.

Так, у сільськогосподарському обороті нині майже 70 % загальної земельної площі держави, а рівень розораності всієї території становить 54%, сільськогосподарських угідь — майже 78%, що є одним із найвищих показників у світі [2]. З наведених вище даних можна зробити висновок, що в Україні земельні ресурси максимально залучені для виробництва саме аграрної продукції.

Сьогодні характерною ознакою ведення сільського господарства є посилення деіндустрія-

лізації виробничих процесів як у землеробстві, так і в тваринництві. Ефективне використання трудового потенціалу аграрних підприємств регіону унеможливується й через низьку технічну оснащеність праці внаслідок фізичного і морального зносу техніки.

Так, у західному регіоні країни зростає навантаження як на трактор, так і на зернозбиральні комбайни, не зважаючи на те, що спостерігається тенденція до щорічного зменшення площі ріллі та посівної площі під зернові культури.

Окрім старіння сільськогосподарської техніки, на збільшення навантаження на відповідні механізми впливає також поступова заміна існуючих марок тракторів та комбайнів на нові, часто імпортовані виробництва механізми, які є продуктивнішими, що дозволяє виконувати одним механізмом значно більші обсяги робіт. Слід відзначити, що постійно зростає у структурі продукції сільськогосподарства частка особистих селянських господарств де, як відомо, переважає низькопродуктивна праця.

Відзначимо, що основна маса праці, використовуваної в аграрному секторі економіки, припадає на господарства населення, в тому числі на виробництво продукції для власного споживання. Така праця задовольняє потреби сільського населення в продуктах харчування, хоча й характеризується низькою продуктивністю та ефективністю. Тому її оцінка за категоріями ринкової економіки не зовсім прийнятна. Відтак, розрахунок вартісних показників, а саме оцінювання нетоварної продукції за середніми цінами реалізації товарної, не відображає реального вкладу в додану вартість особистого селянського господарства.

Еволюція економіки в цілому супроводжується змінами технологій та відповідними інституційними і соціальними трансформаціями в суспільстві [3]. З розвитком сільськогосподарського виробництва змінюються в кількісному та якісному відношенні і складові частини виробничих процесів. Ці обставини спонукають до постійного коригування співвідношень, підтримки оптимальних пропорцій праці і її засобів, як цього вимагають об'єктивні економічні закони. Якісним виміром трудового потенціалу слугує його професійно-кваліфікаційна характеристика, котру визначають за демографічними факторами (природним природом, станом здоров'я, рухомістю), потребою виробництва в робочій силі і можливостями задоволення потреб працездатного населення в праці на підприємствах.

Сучасні умови виробництва і вимоги життя зумовлюють обов'язкове поєднання зазначених характеристик робочої сили. Раціональне використання трудового потенціалу передбачає, насамперед, забезпечення нормальної зайнятості населення, пропорційний розподіл за галузями виробництва і на території, досягнення їх найвищої продуктивності праці. Через нерівномірність сільськогосподарського виробництва, його се-

зонність, різноманітність умов, рівнів розвитку, зайнятість працівників у різних категоріях господарств є неоднаковою. Різна вона і в межах окремих груп працездатного населення. Зайнятість населення характеризує використання трудового потенціалу. Вона є основою матеріального забезпечення та умовою відтворення робочої сили. Тому й зазначається, що забезпечення раціональної зайнятості — проблема не тільки економічна, а й соціально-політична [4].

Отримані економічні можливості в ході ринкової трансформації економіки, з одного боку, та негаразди щодо зайнятості в сільськогосподарських підприємствах, з іншого, помножені на працелюбність сільських сімей, забезпечили позитивні результати розвитку особистих селянських господарств України.

Одним із важливих показників, який характеризує якісні характеристики трудового потенціалу, є динаміка показників продуктивності праці. При обчисленні натурального показника продуктивності праці в досліджуваному регіоні, зокрема з випуску сільськогосподарської продукції на одну особу, можна зробити наступні висновки з ефективного використання трудового потенціалу. Так високі значення випуску сільськогосподарської продукції на одну особу в західному регіоні можна частково пояснити більш сприятливими природними умовами та якістю земельних ресурсів, проте основним, на нашу думку, є ефективна робота агрохолдингових компаній. Потрібно наголосити, що застосування нових технологій, використання високопродуктивної техніки новітніх модифікацій, високі організаційні методи роботи з управління ефективним використанням трудових ресурсів є основними пріоритетами в роботі даних агроформвань.

Слід також відзначити, що як у рослинницькій, так і в тваринницькій галузях широко використовується праця висококваліфікованих закордонних фахівців інженерних спеціальностей з Англії, Німеччини, Голландії, Польщі, Данії тощо.

Окремо відзначимо і непомірний тягар надлишкової робочої сили в агросфері, який, до речі, продовжує збільшуватися, про що свідчить значне перевищення працевлаштування громадян над вивільненням працівників в областях досліджуваного регіону. Навіть якщо обсяги вивільнення й попиту на робочу силу розраховуються лише для сільськогосподарських підприємств, а показники працевлаштування включають і особисті селянські господарства, цілком очевидно, що така ситуація ірраціональна. Наші дослідження свідчать, що продовжується "переливання" до сектору особистих селянських господарств надлишок працездатного населення на місця, що не потребують професійної підготовки. За цією категорією перевищення працевлаштування над вивільненням найбільше.

Становлення багатокладності в аграрній економіці, розвиток тут різних форм і методів господарювання, скорочення сільськогосподарського виробництва і структурна його зміна спричинили не тільки розбалансованість робочих місць і працездатного населення, але й знизили рівень інтенсивності праці, її ефективність, використання трудового потенціалу тощо. На підприємствах одночасно мають місце надлишок робочої сили і дефіцит висококваліфікованої праці. Ці обставини особливо негативно позначаються на рівні зайнятості жінок, питома вага праці яких у сільськогосподарському виробництві нині продовжує залишатись досить значною (а в останні роки через негативні явища в економіці країни відбулося зниження рівня механізації виробничих процесів і зростання частки ручної праці). Разом з тим, підвищення зайнятості жінок має й суттєві негативні наслідки. Як свідчать реалії життя, високий рівень зайнятості на виробництві жінок значно погіршує демографічний стан на селі і негативно позначається на здоров'ї дітей. Зрозуміло, що використання трудового потенціалу у сільськогосподарському виробництві пов'язане з його сезонністю. Оскільки час виробництва сільськогосподарської продукції не збігається з робочим періодом внаслідок дії біологічних законів, то на певні проміжки часу відбувається припинення трудових процесів (по сезонах і місяцях року). Це зумовлює потребу визначати індекси сезонності праці (за відношенням кількості відпрацьованого часу за сезон (місяць) до кількості календарного часу за цей період).

Однією з найактуальніших проблем сільськогосподарського виробництва є підвищення рівня використання трудового потенціалу за рахунок скорочення сезонності праці. Цього можна досягти за найбільш повного завантаження працівників у літку і забезпечення їх зайнятості в зимовий період. А тому в аграрному виробництві має постійно здійснюватися пошук економічно доцільного поєднання галузей, культур і сортів рослин, видів і порід тварин з різними робочими періодами, враховуючи запровадження новітніх технологій та техніки, використання прогресивних форм і методів праці, а також розвитку промислових і переробних підприємств. Матеріальною основою розвитку сільськогосподарського виробництва та ефективного використання аграрного трудового потенціалу як його рушійної сили, були й залишаються комплексна механізація та автоматизація виробничих процесів. Підвищення рівня механізації зменшує загальну потребу в робочій силі і, отже, вирівнює сезонність праці в найбільш напружені або так звані "пікові періоди". При цьому слід враховувати, що використання механізмів у напружені періоди знижує індекс сезонності, а в менш напружені періоди виконання робіт — зумовлює зменшення чисельності працездатного населення.

Для підвищення рівня механізації виробничих процесів необхідно підвищувати кваліфікацію механізаторських кадрів. Загальновідомо, що між рівнем використання техніки і рівнем кваліфікації механізаторів існує прямий зв'язок. Проте через падіння сільськогосподарського виробництва, незадовільний стан житлово-побутових умов, низький життєвий рівень сільського населення така рівновага нині порушена. Більше того, починаючи з 90-х рр. відбувається вплив кваліфікованої робочої сили із села, що погіршує і без того важке становище сільськогосподарського виробництва. Швидке піднесення сільського господарства відповідно до сучасних вимог можливе передусім на основі впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, електромеханізації трудових процесів, раціональної організації праці тощо. Це, своєю чергою, вимагає докорінного поліпшення загальноосвітнього і професійно-технічного рівня підготовки механізаторів. До програми їх навчання, поряд з інженерно-технічними, необхідно включати елементи зооінженерних, агрономічних та економічних знань, досягнення науки і практики як вітчизняного, так і зарубіжного сільськогосподарського виробництва.

Практика і передовий досвід переконують, що підготовка механізаторських кадрів має передбачати не лише підвищення їхнього професійного, а й розширення кваліфікаційного профілю, що сприятиме забезпеченню зайнятості кадрів та ефективному використанню техніки. Особливо це актуально у зв'язку з розвитком фермерства та інших малих форм господарювання, де невеликі обсяги робіт не дають змоги завантажити повною мірою механізаторів вузького профілю.

Розвиток машинного виробництва спонукає і до збільшення чисельності механізаторських кадрів, теперішня їх наявність не забезпечує потреб сільськогосподарського виробництва. За статистичними даними, середній коефіцієнт змінності використання машин на підприємствах України не перевершує 1,1—1,2, що вочевидь не відповідає вимогам їх ефективного використання, особливо в напружені періоди сільськогосподарських робіт. Це пояснюється, насамперед, відсутністю необхідної кількості кваліфікованих кадрів механізаторів. Підвищення кваліфікаційного рівня працівників не тільки сприяє розв'язанню проблеми розширеного відтворення трудового потенціалу на селі, а й зменшує потребу в ньому, витісняючи із виробництва некваліфікованих і низько кваліфікованих працівників, створюючи надлишки робочої сили, тобто відбувається зниження зайнятості сільського населення. Усунути або дещо пом'якшити цю проблему можна знову-таки на основі підвищення кваліфікації "зайвих" людей, здійснення профорієнтації та переорієнтації, розвитку диверсифікації виробництв, розширення сервісних служб, невиробничої сфери тощо.

Аналізуючи тваринницькі галузі та їх вплив на величину й ефективність ресурсного потенціалу

сільського господарства, потрібно зазначити, що за період незалежності України в цій царині відбулися найсуттєвіші зміни. Наразі поголів'я великої рогатої худоби, свиней зменшилося в рази [2].

ВИСНОВКИ

Таким чином, у вітчизняному сільському господарстві нині має місце ситуація, яка свідчить, поперше, що тут використовується надто багато виробничих ресурсів, особливо земельних, біологічних і трудових. По-друге, існує жорсткий дефіцит матеріально-технічних ресурсів, насамперед високопродуктивних сучасних машин і технологій, порід тварин і сортів сільськогосподарських культур. Основна причина цього полягає в тому, що структура аграрного ресурсного потенціалу вкрай незадовільна та недосконала з точки зору сучасних вимог і найновіших досягнень науково-технічного прогресу, а технічний та інтелектуально-професійний рівень окремих складових частин зазначеного потенціалу надто низький. Крім того, існуючі нині соціально-економічні й земельні відносини та форми господарювання на селі ще не сприяють високоефективному, раціональному та еколого-безпечному використанню всіх виробничих ресурсів, дбайливому ставленню до них, особливо природних тощо.

Література:

1. Семів Л.К. Регіональна політика: людський вимір / Л.К. Семів. — Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", — 2004. — 392 с.
2. Статистичний щорічник України / [За ред. О.Г. Осауленка] // Державний комітет статистики України. — К.: ДП "Інформаційно-аналітичне агентство", 2010. — 567 с.
3. Россоха В.В. Технологічний чинник у розвитку сільсько-господарського виробництва / В.В. Россоха // Вісник аграрної науки. — 2009. — № 3. — С. 66—70.
4. Аграрна праця та соціальний розвиток села / [О.А. Бугуцький, Г.І. Купалова, М.К. Орлатий та ін.]. — К.: ВИПОЛ, 1996. — 302 с.

References:

1. Semiv, L.K. (2004), Regional Policy: The Human Dimension, Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu L'viv'ska politekhnik, L'viv, Ukraine.
 2. State Statistics Committee of Ukraine, (2010) Statistical Yearbook of Ukraine, Information and Analytical Agency, Kyiv, Ukraine.
 3. Rossokha, V. V. (2009), "Technological factors in the development of agricultural production", Visnyk ahrarnoi nauky, vol. 3, pp. 66—70.
 4. Buhuts'kyj, O. A. Kupalova, H. I. and Orlatyj, M. K. (1996), Ahrarna pratsia ta sotsial'nyj rozvytok sela [Agricultural labor and social development of the village], Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 12.09.2014 р.

УДК 006.015.5:631.11

Т. В. Мазана,
ст. викладач, Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет
В. П. Ткаченко,
к. е. н., доцент, Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

СТАНДАРТИ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

T. Mazana,
art. Teacher, Dnepropetrovsk State Agrarian Economics University
V. Tkachenko,
ch. Econ. Science, Associate Professor, Dnepropetrovsk State Agrarian Economics University

QUALITY STANDARDS OF PRODUCTS AS A FACTOR ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

У статті визначено мета, об'єкт, суб'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства, висвітлюються теоретичні розробки даної проблеми.

Показаний досвід західноєвропейських країн, зокрема, США та Японії, щодо шляхів підвищення якості продукції як одного із факторів конкурентоспроможності підприємств.

Процес управління конкурентоспроможністю включає поетапні дії, які є обов'язковими в умовах ринкової економіки.

In this article the aim, object, subject competitiveness management company, highlights the theoretical development of the problem.

Shows the experience of Western countries, including the United States and Japan on how to improve product quality as one of the factors of competitiveness of enterprises.

The process of konkurentospromozhnistyuu includes incremental steps that are required in a market economy.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ринкова економіка, конкурентні переваги, життєздатність підприємства, рентабельність виробництва.

Key words: competitiveness, market economy, competitive advantages of enterprise viability, profitability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток ринкових стосунків у сучасному світі характеризується значним посиленням конкуренції, перетворенням її в гіперконкуренцію. Основними чинниками посилення конкуренції між виробниками продукції є поширення науково-технічного прогресу, залучення на постійній основі інвестицій, впровадження інновацій і підвищення якості продукції. Ефективне функціонування в умовах гіперконкуренції можливе лише при досить високому рівні конкурентоспроможності підприємств.

Управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою науковий напрям, що вивчає теорію і практику управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки. Показником визнання провідної ролі конкуренції для успішного функціонування ринкового господарства є той факт, що

в більшості країн світу до теперішнього часу ухвалені закони про конкуренцію і створені національні органи, що займаються питаннями конкуренції. Поняття "конкурентоспроможність" підприємства було введено до наукового обігу М.Є. Портером і є базовим в управлінні. Це поняття буде існувати по відношенню до підприємства до тих пір, поки воно утримує конкурентну перевагу, яка характеризується рентабельністю виробництва. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, якостей товару чи послуги, які створюють перевагу над конкурентами. Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є обґрунтування шляхів забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємств в умовах ринку при застосуванні різних підходів у системі управління якістю продукції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- нейтралізацію або обмеження кількості негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності;

- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень — їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, які реалізують мету управління:

- власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями;

- вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);

- лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій із забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;

- менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

- державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку;

- діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;

- конкурентне позиціонування підприємства — вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі;

- розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;

- реалізація конкурентної стратегії підприємства.

На підприємствах України реалізація концепції загального управління якістю (TQM) здійснюється у впровадженні міжнародних стандартів ISO серії 9000, які на сьогоднішній день увібрали в себе кращий міжнародний досвід зі створення конкурентоспроможного підприємницького середовища. В основу зазначених стандартів покладені наступні принципи управління якістю:

- орієнтація на споживача. Основу цього принципу складає аналіз ринку і потреб споживачів. Результати аналізу служать механізмом, що запускає виробництво;

- лідерство є ключовим принципом системи менеджменту якості, без якого впровадження систем управління є нереальним;

- залучення персоналу на практиці означає систематичну можливість кожного співробітника брати участь у прийнятті та реалізації управлінських рішень;

- процесний підхід — усі види діяльності в організації розглядаються як процеси;

- системний підхід передбачає представлення організації як системи взаємодіючих динамічних процесів;

- безперервне поліпшення процесів, і як результат з'являється можливість зниження втрат;

- підхід до прийняття рішень на основі фактів.

Вирішення проблеми якості в США найчастіше намагалися знайти в різних протекціоністських заходах: тарифах, квотах, миті, що захищали американських виробників від західноєвропейських конкурентів. А питання підвищення якості продукції при цьому відсувалися на другий план. Водночас менеджери фірм країни запропонували для вирішення більшості проблем виробництва підвищувати якість продукції. Було прийнято рішення звернути увагу на такі проблеми, як мотивація робітників та службовців, створення гуртків якості, підвищення свідомості службовців і менеджерів, ведення обліку витрат на якість, розробка і реалізація програм підвищення якості продукції.

На початку 1980-х років у США управління якістю полягало в плануванні якості. Однак плани розроблялися без детального вивчення внутрішньовиробничих проблем, без обліку потреб фірми, що створювало додаткові про-

блеми. Для 1980-х років характерна масова кампанія з навчання кадрів на робочих місцях. У цей самий період в країні вийшли книги Е. Демінга "Якість, продуктивність і конкурентоспроможність" і "Вихід із кризи". У цих монографіях викладена філософія якості Е. Демінга, а також рекомендації щодо оплати праці. Американські фахівці покладають великі надії на вдосконалення управління якістю, що має означати радикальну перебудову свідомості керівництва компанії, перегляд корпоративної культури і мобілізацію ресурсів організації на пошук шляхів підвищення якості продукції. На думку Л. Фейгенбаума, якість — це не евангелізм, не рацпропозиція і не гасло, — це спосіб життя.

Прийняті в США заходи для постійного підвищення якості продукції позначилися на ліквідації розриву в рівні якості між Японією і США, що посилює конкурентну боротьбу на світовому ринку. Досвід Японії переконливо доводить, що підвищення якості — це праця, що ніколи не закінчується. Сучасна фаза управління якістю в Японії почалася з 1950-х років і вважається, що японський підхід до управління якістю має низку особливостей:

- орієнтація на постійне вдосконалення процесів і результатів праці в усіх підрозділах фірми;

- орієнтація на контроль якості процесів, а не якості продукції;

- орієнтація на запобігання можливості допущення дефектів;

- ретельне дослідження й аналіз проблем, що виникають за принципом висхідного потоку, тобто від наступної операції до попередньої;

- культивування принципу "Твій споживач — виконавець наступної виробничої операції";

- повне закріплення відповідальності за якість результатів праці за безпосереднім виконавцем;

- активне використання людського чинника, розвиток творчого потенціалу робітників і службовців, культивування моралі: "Нормальній людині соромно погано працювати".

Основна концепція "японського дива" — досконала технологія виробництва, управління або обслуговування. На фірмах широко впроваджуються обчислювальна і мікропроцесорна техніка, новітні матеріали, автоматизовані системи проектування, управління виробництвом, широко застосовуються цілком комп'ютеризовані статистичні методи аналізу і контролю. Системи управління якістю мають зворотні зв'язки. Найважливішою передумовою успішної ро-

боти з підвищення якості є підготовка і постійне навчання персоналу фірми. Останніми роками навчання здійснюється з застосуванням сучасних освітніх технологій і технічних засобів. Розроблено програми ділових ігор з якості з використанням персональних комп'ютерів. Людина, що проходить курс навчання, самостійно приймає рішення і намагається створити на уявному підприємстві найкращі умови для досягнення високої конкурентоспроможності продукції і фірми. Навчання має дуже важливий побічний ефект: зміна в кращий бік особистого ставлення людей до роботи з підвищення якості. Вважається, що якість праці на 90 % визначається вихованням, свідомістю і тільки на 10 % — знаннями.

Протягом 1980-х років у країнах Західної Європи спостерігалось посилення уваги до проблем якості продукції і послуг, а також до вдосконалення самого забезпечення якості. У західноєвропейських країнах вироблено єдині стандарти, підходи до технологічних регламентів, гармонізовані національні стандарти на системи якості, створені на основі стандартів ISO серії 9000, введені в дію їх європейські аналоги — EN серії 29000.

Велике значення надається сертифікації систем якості на відповідність цим стандартам, створенню авторитетного європейського органу з сертифікації відповідно до вимог стандартів EN серії 45000. Зазначені стандарти повинні стати гарантантами високої якості, захистити мільйони споживачів від низькосортної продукції, стимулювати виробників до нових досягнень у сфері якості. Для нормального функціонування європейського ринку продукція, що поставляється, повинна бути сертифікована незалежною організацією. Крім сертифікації продукції, проводиться акредитація випробувальних лабораторій і працівників, що здійснюють контроль і оцінку якості продукції. Найважливіший аспект їх діяльності — контроль за задоволенням вимог споживачів і вирішення конфліктів, що виникають між виробником і постачальником продукції. Фірми проводять активну політику у сфері підвищення якості продукції, а процеси підлягають жорсткому контролю. Якість стала чинником забезпечення конкурентоспроможності європейських країн. Для реалізації такої стратегії потрібно було введення єдиних законодавчих вимог (директив), єдиних стандартів, єдиних процесів перевірки відповідності продукції фірми вимогам ринку.

В Україні відповідно до системи управління якістю сертифіковано понад 700 підпри-

емств. Сьогодні Українська асоціація якості, яка є лідером громадського руху за якість в країні, об'єднує 450 провідних підприємств з усіх регіонів України та близько 1000 фахівців з якості з різних країн. З ініціативи та за участю цього об'єднання в країні відбуваються процеси формування нової філософії якості. Основним завданням ISO є підтримка розробки міжнародних стандартів, тестування та сертифікації, спрямованих на розвиток міжнародної торгівлі якісними продуктами та послугами. Ця організація об'єднує близько 150 країн, з 2004 року Україна також входить до ISO. В Україні введено міжнародні стандарти ISO серії 9000, як національні (ДСТУ ISO 9000:2001 , ДСТУ ISO 9001:2001 та інші).

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Підсумовуючи вищенаведений матеріал, можна зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах вступу до Євросоюзу, необхідно зосередитися на системі управління якістю на підприємстві, а також на методології її впровадження згідно з міжнародними стандартами ISO серії 9000.

Якщо Україна вступить до Євросоюзу, українські фірми, що виробляють продукцію, змушені будуть підвищувати якість продукції для забезпечення підвищення конкурентоспроможності на спільному з Європою ринку. Це призведе до гонки за зростання конкурентоспроможності продукції, від чого виграє не лише європейський споживач, а й український. Фірми, що нехтуватимуть цим, — банкрутуватимуть, і лише зміна власника відновить її участь у боротьбі за споживача.

Література:

1. Бугера С. І. Правове регулювання якості сільськогосподарської продукції відповідно до вимог Європейського Союзу / С.І. Бугера // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pubpr/2012_1/Bugera.pdf
2. Друзюк В. Система управління якістю — інвестиції в майбутнє / В. Друзюк, О. Федак // Стандартизація. Сертифікація. Якість. — 2009. — № 1. — С. 51—54.
3. Іванюта П.В. Державне регулювання гармонізації національних стандартів якості товару у відповідності міжнародних і європейських норм [Електронний ресурс] / П. В. Іванюта // Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=159>

4. Пономарьова О.С. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність підприємства / О.С. Пономарьова // Економіка, фінанси, право. — 2009. — № 5. — С. 8.

5. Про безпечність та якість харчових продуктів: Закон України від 23 грудня 1997 р. (в редакції від 6 вересня 2005 р.) // Відомості Верховної Ради України. — 2005. — № 50. — Ст. 533.

6. Сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua>

7. Сокольська Т.В. Взаємозалежність якості та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції / Т.В. Сокольська // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 1 (79). — С. 160—164.

8. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 544 с.

References:

1. Bouguer, S.I. (2012), "Rights quality of agricultural products according to the requirements of the European Union", available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pubpr/2012_1/Bugera.pdf
 2. Druziuk, V. and Fedak, A. (2009), "Quality Management System — investment in the future", Standardization. Certification. Quality, vol. 1, pp. 51—54.
 3. Ivaniuta, P.V. (2010), "State regulation harmonization of national quality standards of goods in conformity with international and European standards", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, vol.7, [online], available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=159>
 4. Ponomarev, O.S. (2009), "The impact of product quality on competitiveness", Economics, finance, and law, vol. 5, p. 8.
 5. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), "Law "On the safety and quality of food", Vidomosti Verkhovna Rada of Ukraine, vol. 50, p. 533.
 6. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2014), available at: <http://www.minagro.gov.ua>
 7. Sokolsky, T. (2008), "Interdependence quality and competitiveness of agricultural products", vol. 1 (79), pp. 160—164.
 8. Repin, V. and Elyferov, V. (2013), Category Management Approach. Modeling business processes, Mann Ivanov and Ferber, Moscow, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 08.10.2014 р.*

УДК 332.122: 338.47

Д. В. Дорошкевич,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту і туризму, Національний транспортний університет

ЛОГІСТИЧНА ПІДТРИМКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

D. Darashkevich,
candidate of economic Sciences, associate Professor
the Department of management and tourism National transport University

LOGISTIC SUPPORT OF INVESTMENT PROCESSES AT THE REGIONAL LEVEL

У статті досліджуються теоретичні питання логістичної підтримки інвестиційних процесів на регіональному рівні. Розроблено логістичну модель руху фінансових і матеріальних потоків між господарюючими суб'єктами в процесі формування сукупної інвестиційної пропозиції та логістична модель взаємодії керуючих і керованої підсистем регіональної інвестиційної системи. Запропоновано два рівня логістичної підтримки інвестиційних процесів.

The article deals with theoretical issues of logistical support of investment processes at the regional level. Developed logistic model of the movement of financial and material flows between economic entities in the process of forming the aggregate of the investment proposal and the logistic model of interaction between managers and the managed subsystems regional investment system. The proposed two-level logistic support of investment processes.

Ключові слова: логістика, логістична модель, логістична підтримка, логістична система, регіональна інвестиційна система, регіональний інвестиційний процес, керування інвестиційними процесами.

Key words: logistics, logistic model, logistic support, logistic system, regional investment system, regional investment process, management of investment processes.

ВСТУП

Стійкий розвиток української економіки, у тому числі в регіональній площині, неможливо без активізації інвестиційних процесів і росту ефективності інвестицій у реальний сектор економіки. У свою чергу ефективність зазначених процесів багато в чому визначається регуляторними й системними умовами їхнього функціонування, методами організації й керування.

Сучасною наукою накопичено певний досвід у проробленні окремих складового процесу керування інвестиціями [1]. У дослідженнях вітчизняних і закордонних учених достатня увага приділена вивченню видів інвестицій, оцінці інвестиційної привабливості галузей і територій, принципам розробки інвестиційної політики, критеріям відбору пріоритетних об'єктів інвестування [1; 4].

Однак на практиці дії по керуванню інвестиційними процесами в рамках регіону часто

виконуються суб'єктами керування не комплексно й приводять до неефективного використання ресурсів. У цих умовах стає очевидною необхідність пошуку нових підходів до керування інвестиційними процесами на регіональному рівні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Логістика, будучи універсальною наукою, довела ефективність свого застосування в різних сферах економічного життя суспільства. Досліджень в області логістики присвячені роботи таких вчених, як А.У. Альбеков, Б.А. Анікін, Н.В. Афанасьєва, Г.Л. Багієв, О.М. Бринцев, А.М. Гаджинским, А.П. Гарнов, Е.А. Голіков, М.П. Гордон, В.В. Дибська, Г.І. Жиц, М.Є. Залманова, А.В. Зирянов, К.В. Инютина, С.А. Калашников, С.Б. Карнаухов, Д.Д. Костолодов, В.Н. Менжерес, Л.Б. Миротин, В.І. Мор-

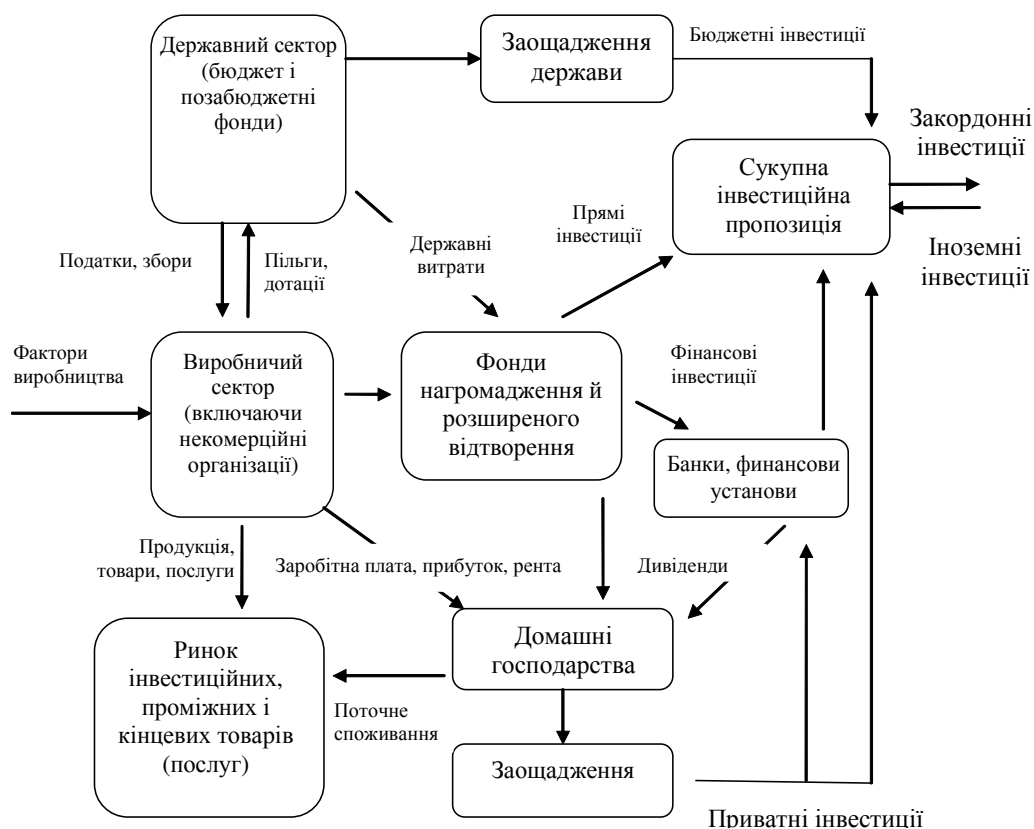


Рис. 1. Логістична модель руху фінансових і матеріальних потоків між господарюючими суб'єктами в процесі формування сукупної інвестиційної пропозиції

гунов, Л.А. Мясникова, Ю.М. Неруш, Д.Т. Новіков, С.В. Носков, В.І. Одес, Б.К. Плоткін, Г.М. Покараєв, Т.А. Прокоф'єва, В.О. Проценко, О.Д. Проценко, В.М. Пурлик, А.Н. Родников, Л.А. Русалева, Т.І. Савенкова, В.Г. Санков, А.І. Семененко, Н.М. Семенов, В.І. Сергєєв, О.А. Смєхов, Л.А. Сосунова, В.І. Степанов, С.А. Уваров, В.В. Щербаков, В.А. Шумаєв, Ю.В. Якутін та ін. Разом з тим проблеми використання логістики до управління регіональними інвестиційними процесами не були в повному обсязі досліджені в роботах даних авторів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка основних теоретичних положень і відповідних практичних рекомендацій щодо формування системи логістичної підтримки інвестиційних процесів на регіональному рівні

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З огляду на особливості інвестиційної діяльності й пов'язаних з нею процесів руху матеріальних, фінансових й інформаційних ресурсів, ефективним для її організації й керування може стати логістичний підхід [2].

Інвестиційна пропозиція містить у собі сукупність об'єктів інвестування у всіх його фор-

мах: знову створювані й основні фонди, що реконструюються, оборотні кошти, цінні папери, науково-технічна продукція, майнові й інтелектуальні права й ін. Процес формування сукупної інвестиційної пропозиції може бути представлений у вигляді логістичної моделі руху матеріальних і фінансових потоків між господарюючими суб'єктами (рис. 1).

На сьогоднішній день область застосування логістики дуже широка, це багато в чому пояснюється тим, що принципи й методи логістики показали свою плідність й ефективність у різних сферах господарювання [3]. Логістика дає відповідь на питання: як оптимально реалізувати ті або інші мети, завдання, як скоординувати ланцюг діяльності. Отже, логістичний підхід виступає як процес організаційно-аналітичної оптимізації систем, спрямований на пошук і реалізацію оптимальних способів досягнення цілей підприємництва, комерції, стратегічного керування в регіоні, галузі або національній економіці в цілому.

Особливість застосування методології логістики в сучасній економіці значною мірою визначається рівнем логістичної системи. Розрізняють три рівні: нижчий (підприємство), середній (декілька підприємств-партнерів) і інтегральний (галузь, регіон, економіка країни,

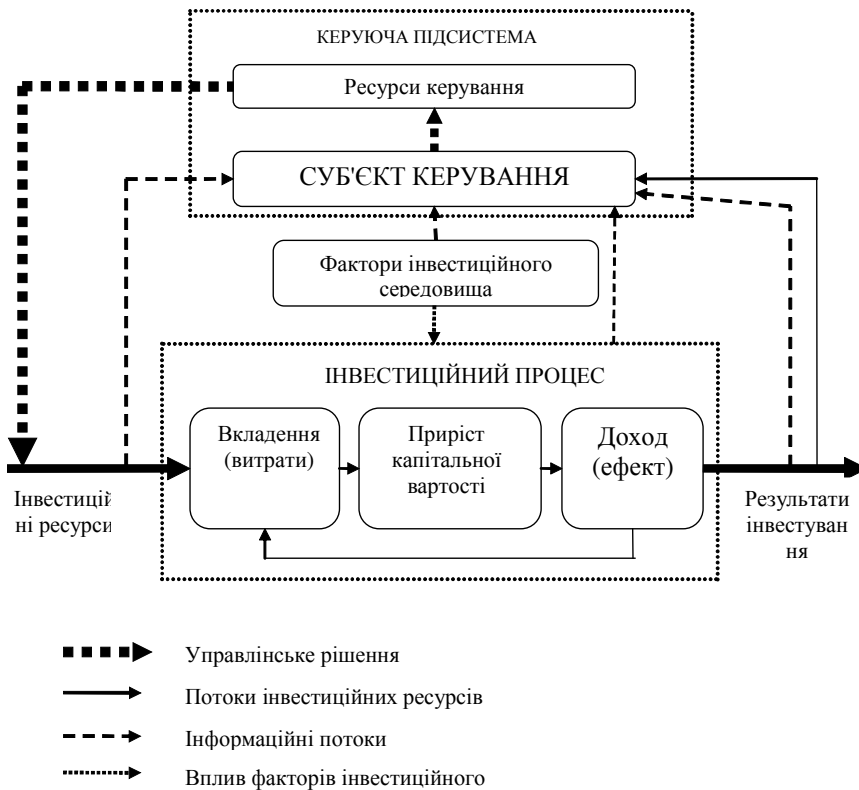


Рис. 2. Логістична модель взаємодії керуючих і керованої підсистем регіональної інвестиційної системи

інтегральних союзів у світовій економіці). Перший рівень — це рівень мікропотокових процесів — мікрологічний; відповідно середній — рівень мезологістики й вищий — рівень макрологістики. Інвестиційні процеси, що протікають у регіоні, утворюють макрологістичну систему.

Методи й принципи логістики можуть застосовуватися в керуванні тільки в тому випадку, якщо існує реально діюча система, у рамках якої будуть ставитися, і вирішуватися управлінські завдання. У даному контексті — це регіональна інвестиційна система (РІС).

Регіональна інвестиційна система в рамках територіальної економічної структури відноситься до числа функціональних систем, і в цьому змісті вона має самостійність, властивостями самоорганізації відрізняється власними й закономірностями в процесі функціонування.

Регіональна інвестиційна система має наступні властивості логістичної системи: керованість і наявність органу керування, ієрархічність, наявність інформаційних комунікацій, варіантність поведіння, здатність взаємодії з навколишнім середовищем, складність регіональної інвестиційної системи, цілісність.

Перераховані системні якості дають підставу говорити про системну єдність РІС, наявності внутрішніх взаємозалежностей, строгій логіці існування й розвитку.

Якщо розглядати РІС як логістичну систему, то вона являє собою сукупність керованої підсистеми (об'єкта керування) і керуючої підсистеми (суб'єкта керування), що розташовує відповідними механізмами керування інвестиційними процесами в регіоні.

Об'єкти керування в регіональній інвестиційній системі можуть бути представлені як потокові процеси.

Як об'єкти керування можна виділити два види потоків:

1) потік інвестиційних ресурсів;

2) інформаційний потік (статистична, управлінська й інша інформація).

Суб'єкти керування в регіональній інвестиційній системі являють собою сукупність учасників регіонального інвестиційного процесу, що володіють інвестиційними ресурсами й (або) системами

їхнього розподілу. Вони активно взаємодіють на різних етапах інвестиційного процесу, при цьому переслідують різні цілі й відображають власні специфічні інтереси, що обумовлює багатомірність інвестиційного процесу. При неузгодженості інтересів не можна досягти ефективного впливу на фактори керування, а, отже, неможливо досягти поставленої мети.

Регіональний інвестиційний процес — це процес взаємодії суб'єктів й об'єктів регіональної інвестиційної системи, у ході якого здійснюється стратегічно спрямоване вкладення різних видів інвестиційних ресурсів з метою одержання інвестиційного доходу (ефекту) і наступного відтворення інвестиційних ресурсів на розширеній основі [1]. Логістична модель взаємодії керуючих і керованої підсистем регіональної інвестиційної системи представлена на рисунку 2.

Керування інвестиційним процесом здійснюється в замкнутому контурі за допомогою зворотного зв'язку виходу системи (результатів інвестиційної діяльності — ефектів) із входом (цілеспрямоване вкладення різних видів інвестиційних ресурсів). Вихід системи керування інвестиціями характеризується отриманими результатами й динамікою якісних і кількісних показників. Результатами здійснення управлінських впливів з боку керуючої підсистеми

теми на керовану підсистему можуть бути: зростання інвестиційного потенціалу регіону, посилення інвестиційної активності, поліпшення інвестиційного клімату, поліпшення структури регіональної економіки, підвищення конкурентноздатності регіону й ін.

Вплив керованої підсистеми на керовану може здійснюватися в прямій формі, коли мова йде про розподіл бюджетних коштів, що перебувають під контролем й у розпорядженні адміністрації регіону, а також у непрямої, коли потрібно направити в певне русло позабюджетні інвестиції, які адміністрація не контролює, але може за допомогою певних прийомів і дій домогтися бажаного їхнього використання.

Використання логістичного підходу до організації керування інвестиційними процесами на регіональному рівні, на нашу думку, буде сприяти росту ефективності управлінських впливів, поліпшенню інвестиційного клімату й активізації інвестиційної діяльності в регіоні.

Логістична підтримка являє собою організацію й управління діяльності суб'єктів інвестиційного процесу з позиції потокової концепції. Зводити логістичну підтримку тільки до керування фінансовими, матеріальними й інформаційними потоками представляється недоцільним, бо інвестиційний процес вимагає розвинену інфраструктуру. Поняття інфраструктура відповідають такі поняття як підтримка, забезпечення, обслуговування.

Для інвестиційного процесу як керованої системи можна виділити наступні види забезпечення: фінансове, організаційне, інформаційне, маркетингове, правове, логістичне.

Логістика виконує системоутворюючу функцію, поєднуючи всі види забезпечення в єдиний інфраструктурний комплекс, формуючи, таким чином, систему логістичної підтримки.

Логістична підтримка передбачає логістизацію всіх видів забезпечення інвестиційних процесів і через логістичний менеджмент впливає на керований процес.

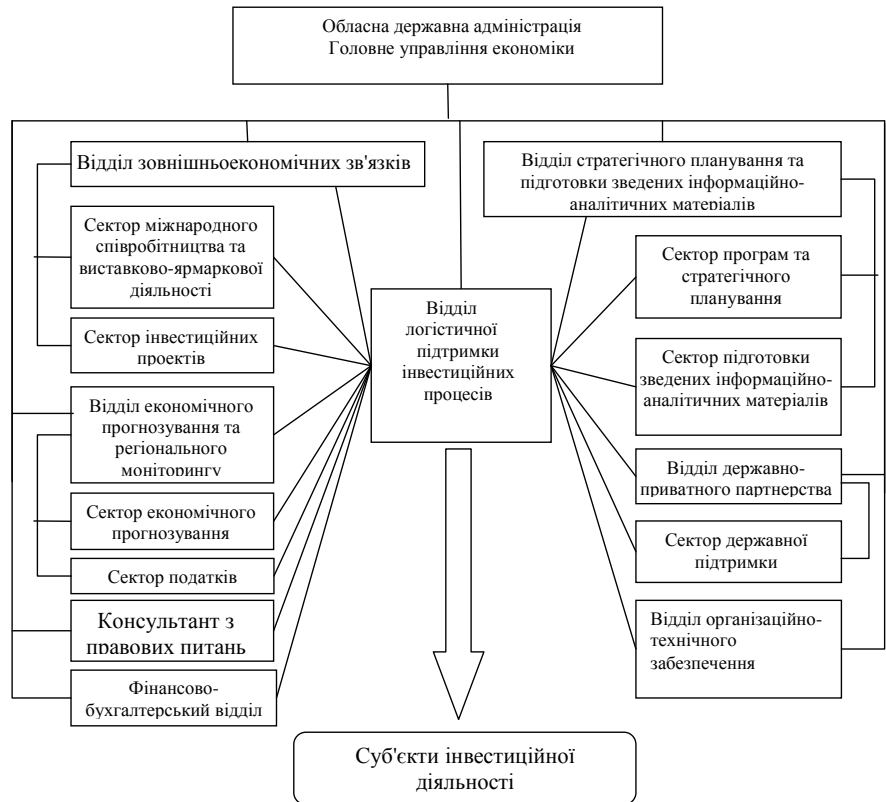


Рис. 3. Відділ логістичної підтримки в складі керування регіоном

Система логістичної підтримки інвестиційних процесів повинна включати два рівні: регіональний і районний.

Перший рівень — регіональний, пропонується реалізувати шляхом впровадження відділу логістичної підтримки інвестиційних процесів у структуру керування області (рис. 3).

Другий рівень — районний, пропонується реалізовувати на рівні районних утворень першого рівня шляхом створення в економічних відділах органів місцевого самоврядування посади фахівця з логістичної підтримки інвестиційної діяльності, що візьме на себе обов'язку по інформаційному забезпеченню інвестиційних процесів, формуванню сприятливого інвестиційного клімату й удосконалюванню системи взаємин між учасниками інвестиційної діяльності.

Створення системи логістичної підтримки в складі існуючих органів керування інвестиційними процесами й за рахунок бюджетних коштів дає наступні переваги:

- 1) врахування інтересів всіх суб'єктів інвестиційної діяльності внаслідок відсутності фінансової залежності від комерційних організацій;
- 2) використання накопиченого досвіду, баз даних, кваліфікованого персоналу структур і т.п.;

3) можливість інтегрувати зусилля різних структур і відділів по регулюванню інвестиційних процесів.

Серед функцій всієї системи логістичної підтримки інвестиційних процесів визначальне значення має оптимізація функціональних зв'язків між його суб'єктами. Логістика визначає функціональні зв'язки як траєкторії, по яких переміщаються потоки — інвестиційні й інформаційні. Кожен суб'єкт інвестиційної діяльності реально або потенційно перебуває у відносинах з безліччю інших суб'єктів — звідси його прагнення встановити найкращі функціональні зв'язки.

Оптимізація функціональних зв'язків між суб'єктами інвестиційної діяльності є основними коштами зниження інвестиційних ризиків, оскільки передбачає вивчення їхньої надійності.

Широкий діапазон діяльності відділу дозволить впровадити в практику керування інвестиційними процесами такі інструменти, як маркетинг і логістика.

Для організації ефективної системи логістичної підтримки інвестиційних процесів повинна існувати система планування, тобто впорядкована структура окремих видів планування.

Стратегічне керування інвестиційною діяльністю в регіоні — це процес, що містить у собі обґрунтування й реалізацію цілей і стратегій регіональної інвестиційної системи на основі аналізу й прогнозу впливу факторів інвестиційного середовища; виявлення проблем і прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності й активізацію інвестиційних процесів.

Регіональна інвестиційна стратегія є ефективним інструментом керування регіональними інвестиційними процесами, підлеглим реалізації цілей соціально-економічного розвитку регіону. На основі прийнятої інвестиційної стратегії розробляються інвестиційна політика регіону й інвестиційні програми.

Розробка інвестиційної стратегії на рівні регіону повинна, на нашу думку, включати наступні етапи: ретроспективний аналіз інвестиційних процесів у регіоні, аналіз інвестиційної привабливості регіону, прогноз довгострокових перспектив інвестиційного розвитку регіону й формування стратегічних цілей інвестиційної політики, аналіз стратегічних альтернатив і вибір оптимальної інвестиційної стратегії, формування регіональної інвестиційної політики, розробка й реалізація регіональної

інвестиційної програми, оцінка результативності регіональної інвестиційної стратегії.

ВИСНОВОК

Вважаємо, що розробка й реалізація інвестиційної стратегії дозволять максимально використати наявний в області інвестиційний потенціал, залучити інвесторів у пріоритетні галузі, і тим самим забезпечити активний розвиток області.

На нашу думку, реалізація заходів щодо логістичної підтримки інвестиційних процесів дозволить визначити пріоритетні напрями інвестиційної діяльності в регіоні, створити конкурентоспроможну систему державної підтримки інвестиційної діяльності, знизити інвестиційні ризики й тим самим активізувати інвестиційну діяльність у тих сферах, які будуть визначені як пріоритетні.

Література:

1. Бланк И.А. Управление инвестициями предприятия. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. — 480 с.
2. Васелевский М. Информация та кадри в логістичних системах / Васелевский М., Патора Р. — Львів: Вид-во Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2001. — 272 с.
3. Логістика як інструмент розвинутої економіки: види логістики, концепція логістики. Різноматність форм логістичних утворень // Кальченко А.Г. Логістика: підруч. / А.Г. Кальченко. — К.: КНЕУ, 2006. — С. 21—43.
4. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 376 с.

References:

1. Blank, Y.A. (2003), Upravlenye investytsiyamy predpriyatya [Investment management company]. — Nyka-Tsentr El'ha, Kyiv, Ukraine.
 2. Vaselevskiy, M. and Patora, R. (2001), Informatsiia ta kadry v lohistychnykh systemakh [Information and personnel in logistics systems], Vydvo Natsional'noho un-tu L'vivs'ka politekhnika, L'viv, Ukraine.
 3. Kal'chenko, A.H. (2006), Lohistyka iak instrument rozvynutoi ekonomiky: vydy lohistyky, kontseptsii lohistyky. Riznomatnist' form lohistychnykh utvoren [Logistics as a tool developed economy: the logistics, the concept of logistics. Rzeminski forms of logistics units], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 4. Majorova, T.V. (2006), Investytsijna diialnist' [Investment activity]. — Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 04.09.2014 р.

УДК 338.24:005.336.3:378

О. В. Родіонов,

к. е. н., ст. викладач кафедри "Економіки підприємства та управління трудовими ресурсами",
Луганський національний аграрний університет

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ КАДРОВОГО ТА ОСВІТНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

A. Rodionov,

candidate of economic Sciences, senior lecturer of Department.

Business Economics and human resources management Lugansk national agrarian Universit

THE PROCESS-ORIENTED APPROACH IN THE SYSTEM OF QUALITY MANAGEMENT PERSONNEL AND EDUCATIONAL POTENTIAL OF THE FOOD SECTOR

У статті наведено результати дослідження можливостей реалізації процесного підходу в системі управління якістю кадрового та освітнього потенціалу продовольчої сфери. Побудовано реєстр процесів системи управління якістю кадрового та освітнього потенціалу продовольчої сфери та відповідну карту процесів.

In the article the results of research of marketabilities process approach are resulted in control the system by quality of skilled and educational potential of food sphere. The register of processes of control the system by quality of skilled and educational potential of food sphere and proper map of processes is built.

Ключові слова: кадровий та освітній потенціал, продовольча сфера, процесний підхід, управління, розвиток.

Key words: skilled and educational potential, food sphere, procesniy approach, management, development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток системи кадрового та освітнього забезпечення продовольчої сфери, у сучасних умовах, потребує впровадження управлінських та організаційно-економічних новацій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування, конкурентоспроможності та якості послуг окремих ВНЗ. Впровадження систем управління якістю послуг ВНЗ у науково-практичній літературі визначається як один з стратегічних орієнтирів їх розвитку. Такого роду системи мають можливість, з одного боку, формалізувати, з іншого — підвищити рівень керованості процесів функціонування окремих організаційних одиниць у ВНЗ. Розвиток управління якістю як окремого різновиду управлінської діяльності, на різних етапах, базувався на різних концептуальних засадах. Сучасне управління якістю ґрунтується на процесному підході, який покладено в основу багатьох стандартів, моделей та систем управління якістю.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку процесного підходу в управлінні загалом, та зокрема, в управлінні якістю кадрового та освітнього забезпечення розглядалися у працях Й. Фрайслєбен [1], Д. Маслова, Ю. Вол-

гіної [2], Г. Азгальдова [3] та ін. Розвиток концепції управління якістю на основі формування відповідних управлінських систем досліджувався у роботах Г. Можаяєва [4], К. Корсак, Г. Козакової [5], В. Сенашенко [6], С. Ніколаєнка [7], О. Попова [8] та ін. Авторами було проаналізовано можливості застосування загальних принципів управління якістю в сфері кадрового та освітнього забезпечення продовольчої сфери, умови та перспективні результати впровадження систем управління якістю, їх ймовірні елементи та зміст.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є наведення результатів дослідження можливостей реалізації процесного підходу в системі управління якістю кадрового та освітнього забезпечення продовольчої сфери.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Одним з основних принципів Загального менеджменту якості (Total Quality Management — TQM) і принципів, покладених в основу серії стандартів ISO 9000:2000 [9] (ДСТУ ISO 9000-2001) є процесно-орієнтований підхід. Цей принцип затверджує, що бажаний результат досягається ефективно, якщо різними видами діяльності і відповідними ресурсами управляють як процесом. Це приводить до необ-

Таблиця 1. Процеси системи управління якістю ВНЗ

№ п/п	Найменування виду діяльності або процесу	
1	2	3
1	Процеси управління якістю освітніх послуг	
	1.1	Стратегічне управління ВНЗ
	1.2	Планування розвитку СУЯ ВНЗ
	1.3	Розподіл відповідальності і повноважень
	1.4	Контроль функціонування СУЯ ВНЗ на відповідність стандартам та заданим показникам
	1.5	Ліцензування, акредитація і сертифікація
	1.6	Маркетингові дослідження ринку освітніх послуг та ринку трудових ресурсів
2	Процеси навчально-наукової діяльності ВНЗ	
	2.1	Розробка і актуалізація освітніх програм
	2.2	Залучення, прийом та підготовка до вступу майбутніх споживачів освітніх послуг
	2.3	Здійснення основних освітніх програм
	2.4	Виховна робота зі студентами, організація дозвілля, факультативні курси
	2.5	Розробка, впровадження і здійснення програм додаткової освіти
	2.6	Підготовка кадрів вищої кваліфікації
	2.7	Науково-дослідна діяльність
	2.8	Методичне забезпечення навчального процесу
3	Процеси, що забезпечують навчально-наукову діяльність ВНЗ	
	3.1	Управління фінансовими ресурсами
	3.2	Управління персоналом
	3.3	Управління матеріальними ресурсами
	3.4	Видавнича діяльність
	3.5	Бібліотечне обслуговування
	3.6	Управління інфраструктурою, лабораторним фондом, експериментальними потужностями
	3.7	Забезпечення безпеки життєдіяльності (БЖД)
	3.8	Соціальний захист студентів та персоналу ВНЗ
4	Процеси аналізу функціонування СУЯ ВНЗ та її поліпшення	
	4.1	Дослідження, вимірювання і аналіз показників якості реалізації процесів
	4.2	Управління невідповідностями
	4.3	Коректуючі і застережливі дії

хідності інвентаризації всіх життєво-важливих процесів ВНЗ, визначенню цілей процесів, що однозначно вимагається Стандартами і директивами ENQA [10], визначенню осіб, відповідальних за ці процеси, і документальної регламентації цих процесів.

Сутність впровадження процесного підходу полягає в тому, що організація, в даному випадку ВНЗ, розглядається як сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих процесів, а управління ВНЗ здійснюється за допомогою управління цими процесами [1; 3].

Цілі і переваги процесного підходу полягають у тому, що процесний підхід:

- забезпечує прозорість протікання процесів;
- допомагає кожному співробітнику зрозуміти, яку роль він відіграє в загальних процесах організації;
- дозволяє зрозуміти, де і коли створюються конкретні продукти і послуги;
- систематизує діяльність за постійним удосконаленням;
- усилює орієнтацію роботи на запити і інтереси споживачів [2; 5; 7].

Першим кроком при впровадженні процесного підходу в управління ВНЗ є визначення і класифікація основних процесів його функціонування і складання так званої узагальненої карти (графічний опис) або реєстру (табличний опис) процесів ВНЗ. При цьому під узагальненою картою процесів розуміється графічний опис сукупності процесів ВНЗ, що дозволяє визначити їх укрупнену класифікацію, послідовність, точки перетину і взаємодії.

Діагностика системи управлінням якістю послуг ВНЗ дала можливість скласти реєстр його процесів, а також види діяльності керівництва по управлінню якістю освітніх послуг і діяльності в межах процесів по вимірюванню, аналізу і удосконаленню (табл. 1).

Процеси і види діяльності, здійснювані в ВНЗ були умовно поділені на 4 блоки:

- діяльність керівництва по управлінню якістю освіти;
- основні процеси науково-освітньої діяльності ВНЗ;
- допоміжні процеси ВНЗ;
- діяльність у межах процесів по вимірюванню, аналізу і удосконаленню.

Основними є другий і третій блоки, що містять

процеси науково-освітньої діяльності і допоміжні процеси. Ці процеси є основними складовими керуваної підсистеми ВНЗ. Саме в процесі їх реалізації відбувається безпосереднє створення освітньої послуги — основного результату діяльності ВНЗ.

Перший блок — є сукупністю управляючих процесів і видів діяльності. Документи, що регламентують реалізацію даних процесів, визначають характеристики організації процесу управління в ВНЗ.

Четвертий блок відповідає за реалізацію управлінської функції контролю і забезпечення зворотнього зв'язку в процесі функціонування системи управління якістю (далі СУЯ) ВНЗ.

Ідентифікаційний номер, процесу (виду діяльності), що приводиться в останньому стовпці таблиці 1, є унікальним ім'ям цього процесу в СУЯ ВНЗ, на яке можна посилатися у відповідних специфікаціях процесу, документованих процедурах, Положеннях, Регламентах, робочих інструкціях і інших документах СУЯ, пов'язаних з цим процесом.

На рисунку 1 представлена узагальнена схема взаємодії типових процесів ВНЗ або так звана узагальнена карта процесів ВНЗ. Основний вплив з боку зовнішнього середовища здійснюється з боку держави (регулювання ринку освітніх послуг, державне замовлення), ринку освітніх послуг (конкуренція, кон'юнктура ринку, настрої, очікування та уподобання споживачів), ринку трудових ресурсів (кваліфікаційні вимоги, регіональний та фаховий розподіл трудових ресурсів, демографічні чинники). Зазначені чинники зовнішнього впливу є об'єктом маркетингових досліджень ринку освітніх послуг та

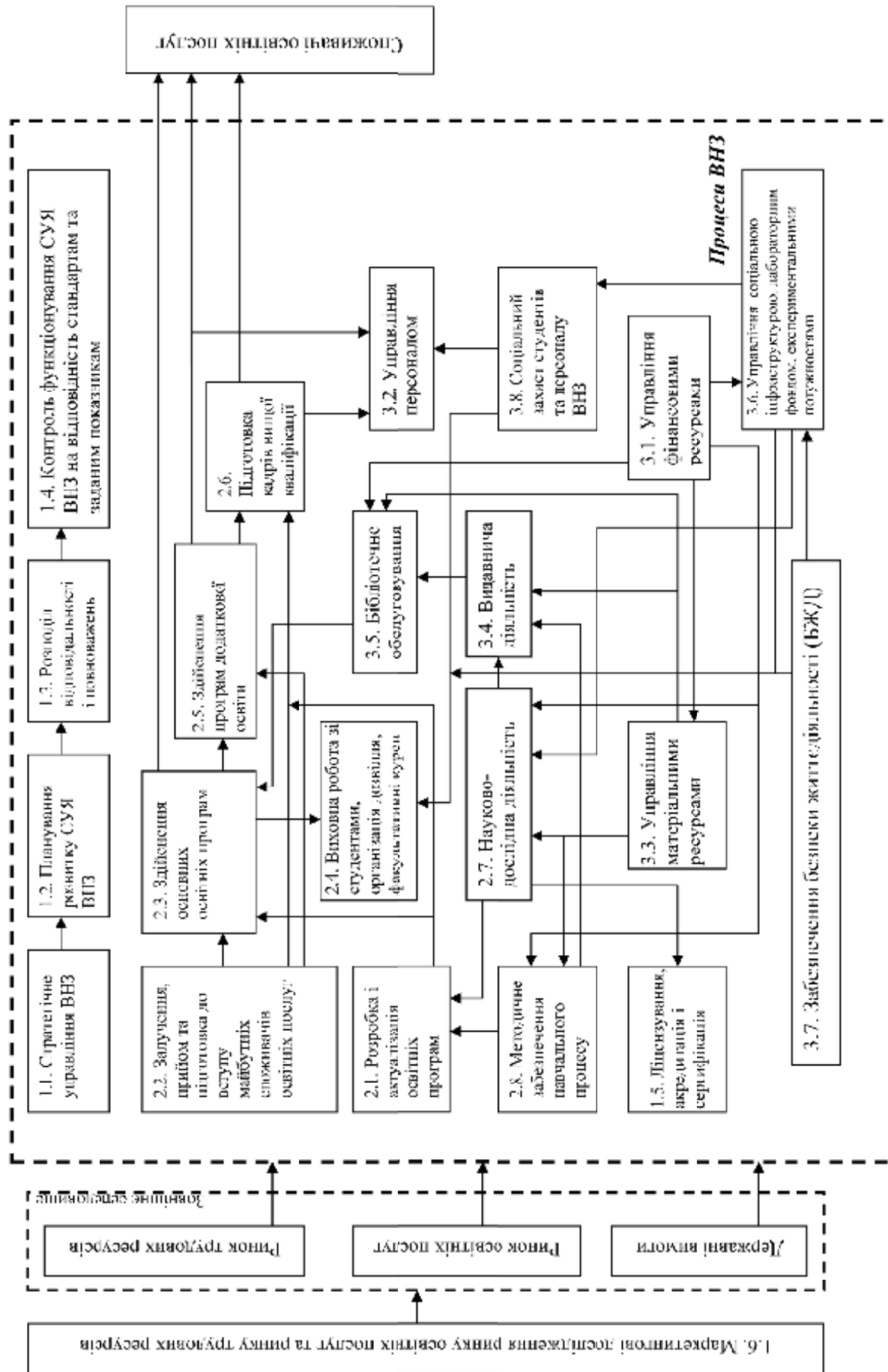


Рис. 1. Карта процесів ВНЗ

ринку трудових ресурсів, які здійснюються відповідними службами або підрозділами ВНЗ.

У внутрішньому середовищі здійснюється реалізація окремих процесів, які мають певну послідовність та у той же час є взаємозв'язаними та у деяких випадках взаємообумовлюючими. Реалізація наведених процесів продукує потоки, що задовольняють потреби споживачів у освітніх послугах.

Другим кроком при впровадженні процесного підходу є побудова так званих специфікацій процесів. Під терміном специфікація процесу розуміється документ верхнього рівня, що містить інформацію про основні атрибути процесу, включаючи входи і виходи процесу, цілі процесу, вимірювання і аналіз процесу, заходи для досягнення цілей (удосконалення) процесу, взаємодії процесу (постачальники/споживачі), ресурси процесу, документи управління процесом.

Під специфікацією процесу розуміється документ верхнього рівня, в якому зареєстровані всі результати планування процесу: входи і виходи процесу, управляючі документи, ресурси, вимірювання і їх аналіз.

ВИСНОВОК

Система управління якістю кадрового та освітнього забезпечення продовольчої сфери є складною сукупністю елементів. Застосування процесного підходу в управлінні якістю визначає потребу встановлення реєстру процесів-об'єктів управління та їх систематизацію. Іншим важливим питанням є встановлення формалізованого змісту кожного процесу та осіб які є відповідальними за реалізацію окремих підпроцесів. Подальший розвиток дослідження підходів до упровадження процесного підходу в управлінні якістю освітніх послуг ВНЗ слід спрямувати на питання регламентації та управління окремими процесами СУЯ ВНЗ, розробки засобів їх діагностики та аналізу.

Серед невирішених питань, що також потребують подальшого розвитку є документування процедур реалізації окремих процесів та сертифікації системи управління якість відповідно до вимог існуючих міжнародних стандартів.

Література:

1. Фрайслейбен Й. Проблемы качества и их реальная стоимость // *Деловое совершенство* / Й. Фрайслейбен. — 2005. — № 2. — С. 5—9.
2. Маслов Д.В. Современные инструменты управления: модель совершенствования EFQM: учебное пособие / Д.В. Маслов, Ю.В. Волгина. — Иваново: Ивановский государственный энергетический университет, 2006. — 107 с.
3. Азгальдов Г. Г. Квалиметрии 30 лет: итоги и перспективы / Г.Г. Азгальдов // *Стандарты и качество*. — 1999. — № 1 — С. 12—16.
4. Можаяева Г.В. Анализ системы подготовки специалистов и менеджеров ОДО в Италии и Германии / Г.В. Можаяева // *Университетское управление*. — 2000. — № 1. — С. 5—9.

5. Корсак К. Теоретико-методологичні проблеми забезпечення якості природничої та інженерної освіти / К. Корсак, Г. Козакова // *Вища освіта України*. — 2005. — № 4. — С. 28—34

6. Сенашенко В. Болонский процесс и качество образования / В. Сенашенко // *Alma-mater (Вестник высшей школы)*. — 2003. — № 8. — С. 8—14

7. Ніколаєнко С. Якість вищої освіти в Україні — погляд у майбутнє / С. Ніколаєнко // *Вища школа*. — 2006. — № 2. — С. 3—22.

8. Попов. О. Университетский менеджмент и менеджмент в сфере знаний / О. Попов // *Alma-mater*. — 2002. — № 11. — С. 43—44.

9. ДСТУ ISO 9000-2001 Системи управління якістю. Основні положення та словник. — К.: Держстандарт України, 2001. — 26 с.

10. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. — Rome, 2007. — 27 p.

References:

1. Frajesleben, J. (2005), "Quality problems and their real value", *Delovoe sovershenstvo*, vol. 2, pp. 5—9.
2. Maslov, D.V. and Vylhyna, Yu.V. (2006), *Sovremennye ynstumenty upravleniya: model' sovershenstvovaniya EFQM [Modern management tools: the EFQM model to improve]* — Yvonovo Yvanovskiy gosudarstvennyj enerhetycheskij unyversytet, Rossyia.
3. Azghal'dov, H. H. (1999), "Qualimetry, 30 years: results and prospects", *Standarty y kachestvo*, vol. 1, pp 12—16.
4. Mozhaeva, H. V. (2000), "Teoretyko-metodolohichni problemy zabezpechennia yakosti pryrodnychoi ta inzhenernoi osvity", *Unyversytetskie upravlenye*, vol. 1, pp. 5—9.
5. Korsak, K. and Kozakova, H. (2005), "Theoretical and methodological problems of providing quality natural and engineering education", *Vyscha osvita Ukrainy*, vol. 4, pp. 28—34.
6. Senashenko, V. (2003), "The Bologna process and the quality of education", *Alma-mater (Vestnyk vyshej shkoly)*, vol. 8, pp 8—14.
7. Nikolaienko, S. (2006), "Yakist vischoi osviti in Ukraini — Look into the future", *Vyscha shkola*, vol. 2, pp. 3—22.
8. Popov, O. (2002), "University management and management in the field of knowledge", *Alma-mater*, vol. 11, pp. 43—44.
9. DSTU ISO 9000-2001 (2001), *Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk [Sistemy upravlinnya yakisty. Osnovni provisions of that vocabulary]*, *Derzhstandart Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.
10. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) (2007), "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area", Rome, Ytalyia.
Стаття надійшла до редакції 12.09.2014 р.

УДК 336.717

Г. О. Панасенко,

к. е. н., доцент кафедри фінансів Макіївського економіко-гуманітарного інституту, м. Макіївка

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ СКЛАДОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ

A. Panasenko,

PhD, Associate Professor, Department of Finance Economics and Humanities Institute, Makeyevka, Ukraine

CRITERIA FOR EVALUATING THE COMPONENTS OF THE BUSINESS PROCESSES OF FORMATION MECHANISM OF RESOURCE POTENTIAL BANK

Стаття присвячена дослідженню актуальних проблем, пов'язаних із визначенням критеріїв оцінки складових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку. Автором встановлено, що в сучасних умовах банки стикаються зі значними труднощами, пов'язаними з отриманням адекватних, достовірних та об'єктивних оцінок своєї діяльності. Особливої актуальності процедура оцінки набуває стосовно визначення ефективності механізму формування ресурсного потенціалу банку, оскільки в посткризових умовах пропозиція вільних фінансових ресурсів на ринку капіталів суттєвим чином знизилася. Спираючись на традиційний підхід щодо оцінки ефективності економічних бізнес-процесів будь-яких суб'єктів господарювання в статті запропоновано низку алгоритмів розрахунку ефективності ключових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку, до складу яких відноситься: аналіз ринку депозитів фізичних та юридичних осіб, інформаційна підтримка клієнта, упровадження системи заохочення для вкладників, проведення прямого маркетингу, встановлення конкурентної ставки за депозитами, розроблення та проведення рекламної кампанії в цілому.

The article investigates topical issues related to the definition of criteria for evaluating the components of business process resource potential mechanism for the formation of the bank. The author found that in today's banks face considerable difficulties in obtaining adequate, reliable and objective assessments of its activities. Assessment procedure takes particularly relevant in the context of the resource potential of the bank, because the post-crisis environment offer free financial resources in the capital market significantly decreased. An offer row in the article leaning on traditional approach in relation to the estimation of efficiency of economic business processes of any subjects of menage of algorithms of calculation of efficiency of key business processes of bank, in the complement of that belongs: market of deposits of physical and legal persons analysis, informative support of client, introduction of the system of encouragement for depositors, realization of the direct response marketing, establishment of competition rate after deposits, development and realization of advertisement campaign on the whole.

Ключові слова: банк, ресурсний потенціал, оцінка, ефективність, критерії.

Key words: bank, resource potential, evaluation, efficiency, criteria.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах функціонування вітчизняні банківські установи стикаються зі значними труднощами в процесі формування свого ресурсного потенціалу при обмеженій пропозиції вільних коштів від населення і суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим, набувають особливої актуальності дослідження, присвячені аналізу ефективності основних бізнес-процесів банку, що становлять комплексний механізм залучення тимчасово вільних грошових коштів на ринку капіталів. Як наслідок, задача оціночних дій зводиться до вирішення проблеми адекватного опису процедури формування ресурсного потенціалу банку з точки зору складових його процесів, а потім проведення оптимізації отриманих моделей, що становлять суть стратегічного розвитку банківської установи [1, с. 20].

Відповідно до класичних постулатів процесно-орієнтованого підходу, ключовими показниками,

що характеризують ефективність бізнес-процесів, є: ефективність процесу за вартістю, ефективність процесу за часом і ефективність процесу за якістю [2, с. 223]. Окрім узагальнюючої методики розрахунку ефективності механізму формування ресурсного потенціалу банку, якій вже присвячено значну кількість наукових праць, значну увагу привертає обчислення ефективності складових підпроцесів вказаного механізму, наприклад, таких, як визначення задоволеності споживачів, встановлення ефективності процесів з точки зору їх пріоритетності та важливості та ін.

Таким чином, наведені обставини пояснюють вибір теми дослідження та обумовлюють її актуальність, теоретичну та практичну значущість.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання оцінки ефективності діяльності банку в цілому, окремих напрямків його функціону-

вання та видів бізнесу протягом багатьох років перебувають у сфері професійної уваги ряду вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів і практиків банківської справи, до числа яких можна віднести: М. Bank, J. Lawrenz, N. Kleftouri, Н. Вороніна, Д. Лаптирева, З. Васильченко, М. Лебедева, Н. Лутошкіну, Є. Кихаєву та ін.

Незважаючи на численні наукові публікації, питання, які стосуються розробки конкретного математичного апарату оцінки ефективності окремих бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку, висвітлені ще недостатньо та потребують подальшого значного поширення та удосконалення. Особливої уваги вимагають завдання структуризації бізнес-процесів залучення вільних грошових коштів банківськими установами, що надасть можливість максимально швидко зрозуміти потреби клієнта, знайти оптимальне рішення для задоволення цих потреб, уникаючи технічних помилок та втрат часу.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Враховуючи вищевикладене, мета статті полягає у дослідженні критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів загалом та їх адаптації до потреб банківської установи в частині проведення процесного-орієнтованого аналізу ефективності складових механізму формування її ресурсного потенціалу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Традиційно оцінка ефективності економічних бізнес-процесів будь яких суб'єктів господарювання передбачає виділення наступних груп показників: показники ефективності окремих процесів; якісні показники продукції, що випускається суб'єктом господарювання; показники задоволеності клієнтів результатами діяльності суб'єкта господарювання; мікроекономічні та фінансові показники діяльності суб'єкта господарювання [3, с. 100].

Для формалізації зазначених показників найчастіше використовуються методи функціонального моделювання — IDEF, DFD або методи моделювання інтегрованих інформаційних систем ARIS, ORACLE, SAP/R3, BAAN, на основі яких розроблено наступні формули [4, с. 103]:

1. Складність — відношення кількості рівнів декомпозиції процесів до загальної суми виділених процесів. Даний показник дозволяє продемонструвати, ступень складності ієрархічної структури бізнес-процесів.

$$K_{ca} = \sum P_{yp} / \sum P_{np} \quad (1),$$

де P_{yp} — кількість рівнів системи бізнес-процесів;

P_{np} — кількість примірників бізнес-процесів.

2. Процесність — відношення кількості "розривів" (відсутність причинно-наслідкового зв'язку між підпроцесами розглянутого процесу) у бізнес-процесах до суми класів всіх бізнес-процесів. Даний показник характеризує цілісність процесу, який може бути проблемним (що частіше буває за умов функціональної організації процесу), або процесним, коли підпроцеси пов'язані між собою причинно-наслідковим зв'язком і горизонтально інтегровані.

$$K_{np} = \sum P_{roz} / \sum P_{kn} \quad (2),$$

де P_{roz} — кількість розривів процесів в примірниках процесів;

P_{kn} — кількість класів бізнес-процесів.

3. Контрольованість — відношення кількості відповідальних виконавців процесу до кількості класів бізнес-процесів [5, с. 97]. При ефективній організації процесу один відповідальний виконавець повинен контролювати один клас бізнес-процесів. Даний показник характеризує ефективність управління працівниками банку закріплених за ними і керованих ними бізнес-процесів.

$$K_{kon} = B_{вк} / \sum P_{kn} \quad (3),$$

де $B_{вк}$ — кількість відповідальних виконавців бізнес-процесів.

4. Регульованість — відношення кількості наявної регламентної документації до кількості класів бізнес-процесів. Даний показник вказує на рівень регламентації поточних процесів.

$$K_{pez} = \sum P_{pez} / \sum P_{kn} \quad (4),$$

де P_{pez} — кількість регламентуючої нормативної документації.

Крім того, виходячи з наведених критеріїв та об'єктів оцінки стає очевидним, що для кожного процесу необхідно розглядати показники трьох категорій: показники часу (час виконання підпроцесу); показники, вимірювані у вартісному вираженні (наприклад, витрати на процес); якісні показники (прибуток, задоволеність клієнтів банку).

Звісно, деталізація представлених формул для кожного бізнес-процесу, що входить до складу механізму формування ресурсного потенціалу банку, виходить за рамки виконуваного дослідження. Наведемо деякі приклади, які дозволять наочно відобразити процедуру формалізації та в подальшому з використанням описаного алгоритму застосувати її для будь-яких бізнес-процесів.

Так, для бізнес-процесу аналізу ринку депозитів фізичних та юридичних осіб оцінка вартісної складової буде мати вигляд:

$$E_c = \frac{P}{C} * 100\% \quad (5),$$

де E_c — економічна ефективність витрат на аналіз ринку депозитів фізичних та юридичних осіб;

P — зовнішній ефект, який отримав банк у результаті прийняття управлінського рішення, заснованого на інформації від проведення аналізу депозитного ринку;

C — витрати на проведення аналізу ринку депозитів фізичних та юридичних осіб.

Оцінити вартісну складову аналізу також дозволить показник бюджетування процесу:

$$C = E_c \times P \quad (6),$$

де C — бюджет на проведення аналізу ринку депозитів фізичних та юридичних осіб;

P — відсоток, виділений банком, на проведення аналізу;

E_e — попередня економічна ефективність аналізу, яка розраховується за формулою:

$$E_e = L_e \times R \quad (7),$$

де L_e — можливі втрати банку при формуванні ресурсного потенціалу без проведення аналізу;

R — відсоток зниження ймовірності втрат при проведенні аналізу.

Розглянемо ще один випадок оцінки вартості бізнес-процесу на прикладі процедури інформаційної підтримки клієнта. Для розрахунків скористаємося методикою визначення ефективності витрат банку на поінформування клієнтів, яка базується на визначенні витрат на одного споживача, що перейшов до наступного рівня ієрархічної моделі соціально-психологічного стану, і є однаковою для всіх груп клієнтів окрім системних, які найменш схильні до впливу будь-яких масових засобів комунікації та приймають рішення щодо обслуговування в банку на основі приватних зв'язків, фінансових звітів, рейтингів у професійних виданнях, аналітичних оцінок тощо [6, с. 152]

1. Витрати на одного поінформованого споживача:

$$E_A = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_A^i Y_A^i}{X_B} \quad (8),$$

де Y_A^i — витрати на інформування клієнтів банку при використанні тих або інших інструментів;

λ_A^i — частка витрат на i -й інструмент в загальних витратах банку;

X_B — кількість інформованих споживачів.

2. Витрати на використання інструментів комунікації в процесі формування переваг до банку, його продуктів та послуг в одного споживача:

$$E_B = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_A^i Y_A^i + \sum_{i=1}^m \lambda_B^i Y_B^i \right)}{X_C} \quad (9),$$

де Y_B^i — витрати на комунікаційну взаємодію з клієнтами банку при використанні інструментів на другому етапі;

λ_B^i — частка витрат на i -й інструмент в загальних витратах банку на другому етапі;

X_C — кількість прихильних споживачів.

3. Комунікаційні інвестиції, вкладені в клієнта, який зробив одну покупку:

$$E_C = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_A^i Y_A^i + \sum_{i=1}^m \lambda_B^i Y_B^i + \sum_{i=1}^l \lambda_C^i Y_C^i \right)}{X_D} \quad (10),$$

де Y_C^i — витрати на комунікаційну взаємодію з клієнтами банку при використанні інструментів на третьому етапі;

λ_C^i — частка витрат на i -й інструмент в загальних витратах банку на третьому етапі;

X_D — кількість споживачів, які зробили першу покупку.

4. Комунікаційні інвестиції на клієнта, який вчинив другу покупку:

$$E_D = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_A^i Y_A^i + \sum_{i=1}^m \lambda_B^i Y_B^i + \sum_{i=1}^l \lambda_C^i Y_C^i + \sum_{i=1}^k \lambda_D^i Y_D^i \right)}{X_E} \quad (11),$$

де Y_D^i — витрати на комунікаційну взаємодію з клієнтами банку при використанні інструментів на четвертому етапі;

λ_D^i — частка витрат на i -й інструмент в загальних витратах банку на четвертому етапі;

X_E — кількість споживачів, які вчинили дві і більше покупок.

5. Комунікаційні інвестиції на клієнта, який має лояльне відношення до банку:

$$E_E = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_A^i Y_A^i + \sum_{i=1}^m \lambda_B^i Y_B^i + \sum_{i=1}^l \lambda_C^i Y_C^i + \sum_{i=1}^k \lambda_D^i Y_D^i + \sum_{i=1}^o \lambda_E^i Y_E^i \right)}{X_F} \quad (12),$$

де Y_E^i — витрати на передачу повідомлення з використанням i -х інструментів;

λ_E^i — частка витрат на i -й інструмент у загальних витратах банку на останньому етапі;

X_F — кількість лояльних клієнтів банку.

На особливу увагу заслуговує процес впровадження системи заохочення для вкладників. Адаптація до зазначеного процесу показників передбачає проходження наступних етапів:

1. З початку класифікація споживачів депозитних продуктів та послуг банку з присвоєнням ним відповідної ваги, здійснюється за наступною формулою:

$$I_c = \sum_{i=1}^n \tilde{N}_i = 1 \quad (13),$$

де I_c — загальна вага всіх класів споживачів бізнес-процесів підприємства;

C_i — питома вага важливості i -класу споживачів (у долях);

i — клас споживачів від 1 до n .

2. На другому етапі проводиться опитування кожного класу споживачів для виявлення очікуваних показників системи заохочення та їх важливості. Середньозважена важливість кожного виділеного споживачами показника очікуваної якості системи заохочування розраховується за формулою:

$$\bar{Q}_{w_j} = \sum_{i=1}^n C_i Q_{w_{ij}} \quad (14),$$

де \bar{Q}_{w_j} — середньозважена важливість j -го показника очікуваної якості (у %);

C_i — питома вага важливості i -класу споживачів (у долях);

$Q_{w_{ij}}$ — важливість j -го показника очікуваної якості, привласнена i -класом споживачів (%);
 j — показник очікуваної якості від 1 до k .

3. На третьому етапі визначаються показники задоволеності споживачів якістю бізнес-процесів шляхом з'ясування ступеня їх задоволеності за виявленими раніше показниками очікуваної якості. Задоволеність кожним показником визначається за допомогою методів збору думок учасників, потім розраховується середньозважена задоволеність споживачів якістю за формулою:

$$\bar{Q}_{s_j} = \sum_{i=1}^n C_i Q_{s_{ij}} \quad (15),$$

де \bar{Q}_{s_j} — середньозважена задоволеність j -го показника очікуваної якості (%);

C_i — питома вага важливості i -класу споживачів (долі);

$Q_{s_{ij}}$ — задоволеність j -показником якості, привласнена i -м класом споживачів.

4. На останньому етапі середня задоволеність споживача якістю розраховується за формулою:

$$\bar{Q}_s = \frac{\sum_{j=1}^k \bar{Q}_{s_j}}{k} \quad (16),$$

де \bar{Q}_s — середня задоволеність споживачів якістю (%);

\bar{Q}_{s_j} — середньозважена задоволеність споживачів j -м показником якості (%);

j — показник очікуваної якості від 1 до k ;

k — кількість показників якості.

Якщо розглядати процес проведення прямого маркетингу, то можна запропонувати для оцінки його ефективності скористатися напрацюваннями Гайдуковича Д.С. [7, с. 10].

Так, оцінка ефективності процесу формування продуктової політики розраховується наступним чином:

$$E_{prod} = \sqrt[3]{\Delta MS_a \times MS_f \times MS_u} \quad (17),$$

де ΔMS_a — зміни частки ринку за розміром залучених пасивів банку;

MS_f — частка депозитного ринку фізичних осіб;

MS_u — частка депозитного ринку юридичних осіб.

Для визначення ефективності процесу встановлення конкурентної ставки за депозитами слід використовувати таку формулу:

$$E_{price} = \frac{\sqrt[5]{r_a \times spread \times NIM \times R_{nm} \times ROA}}{r_d} \quad (18),$$

де r_a — середня ставка розміщення ресурсів;

$spread$ — чистий спред;

NIM — чиста процентна маржа;

R_{nm} — маржа непроцентного доходу;

ROA — віддача активів;

r_d — середня ставка залучення.

Ефективність розроблення та проведення рекламної кампанії в цілому має такий вигляд:

$$E_{EBM} \equiv f \left(CS \cdot SV \cdot C_{cca} \right)^{\circ} \max \quad (19),$$

де E_{EBM} — ефективність інформаційного потоку в поточній рекламній компанії;

CS — задоволення потреб споживачів;

SV — обсяги залучення депозитів від потенційних клієнтів;

C_{cca} — коефіцієнт активності конкретної рекламної дії.

Коефіцієнт активності конкретної рекламної дії залежить від застосованої рекламної моделі, динамізму самої рекламної дії, яка впроваджується, та від спеціальних характеристик рекламної інформації. В процесі проведення рекламної компанії інформація, яка вводиться на ринок має особливі характеристики, а саме, навіть тоді, коли вона вже вилучена з обігу, її вплив на клієнтів продовжує триматися [8, с. 93]. Виходячи з цього, для визначення коефіцієнту активності конкретної рекламної пропонується наступна функція:

$$C_{cca} \equiv f \left(M_{EB}, D \cdot I_c \right) \quad (20),$$

де M_{EB} — рекламна модель;

D — динамізм рекламної дії;

I_c — спеціальні характеристики рекламної інформації.

ВИСНОВКИ

Отже, підводячи підсумки проведеного дослідження доходимо наступних висновків.

У статті розглянуто ключові групи показників, які застосовуються в загальній теорії процесної орієнтації бізнесу для оцінки ефективності бізнес-процесів, основними з них є: показники ефективності окремих процесів, якісні показники продукції (послуг), показники задоволеності клієнтів, мікроекономічні та фінансові показники діяльності суб'єкта господарювання. Результати проведеного аналізу наочно засвідчили той факт, що оцінка складових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку передбачає використання показників часу; показників, вимірюваних у вартісному вираженні; якісних показників.

Синтез теоретичних розробок і практичного досвіду дозволив формалізувати конкретні критерії ефективності для деяких бізнес-процесів, що входять до складу механізму формування ресурсного потенціалу банку, а саме: аналіз ринку депозитів фізичних та юридичних осіб; інформаційна підтримка клієнта; упровадження системи заохочення для вкладників; проведення прямого маркетингу; встановлення конкурентної ставки за депозитами; розроблення та проведення рекламної кампанії в цілому.

Структуризація та оцінка за чітко визначеним алгоритмом складових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку дає змогу виявити проблемні місця і своєчасно приймати управлінські рішення для забезпечення конкурентоспроможності банківських продуктів та удосконалення їх якості, залучення більших за обсягом та тривалістю фінансових ресурсів.

Запропоновані критерії мають здебільше універсальний характер та можуть бути використані в інших напрямках банківської діяльності де можливо застосувати процесний підхід.

Література:

1. Bank M. Deposit Finance as a Commitment Device and the Optimal Debt Structure of Commercial Banks / Bank M., Lawrenz J. // European financial management. — 2013. — Vol. 19. — № 1. — P. 14—44.
2. Воронин Н.П. Сравнение основных подходов использования математических методов для анализа эффективности бизнес-процессов / Н.П. Воронин // В мире научных открытий. — 2013. — № 4 (40). — С. 212—227.
3. Левитина И.Ю. Методологические аспекты диагностики бизнес-процессов / И.Ю. Левитина // Журнал правовых и экономических исследований. — 2012. — № 3. — С. 102—105.
4. Kleftouri N. Rethinking UK and EU Bank Deposit Insurance / Kleftouri N. // European

business law review. — 2013. — Vol. 24. — ISSU 1. — P. 95—126.

5. Васильченко З.М. Визначення вартості ресурсів у комерційному банку / З.М. Васильченко // Фінанси України. — 2002. — № 12. — С. 95—101.

6. Д'яконова І.І. Термінологічні проблеми побудови системи управління клієнтською базою банку / І.І. Д'яконова, В.В. Федірко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. — Вип. 21. — Суми, 2007. — С. 149—155.

7. Гайдукович Д.С. Формування комплексу маркетингу банку в умовах конкуренції: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.08 / Д.С. Гайдукович; Одеський національний економічний університет. — Одеса, 2012. — 21 с.

8. Лаптырёв Д.А. Система управления финансовыми ресурсами банка: процессы, задачи, модели, методы / Д.А. Лаптырёв. — М.: БДЦ-Пресс, 2005. — 231 с.

References:

1. Bank, M. (2013), "Deposit Finance as a Commitment Device and the Optimal Debt Structure of Commercial Banks", European financial management, vol. 19, pp. 14—44.
2. Voronin, N.P. (2013), "Srvanenie osnovnyih podhodov ispolzovaniya matematicheskikh metodov dlya analiza effektivnosti biznes-protsessov", V mire nauchnyih otkrytiy, vol. 4, pp. 212—227.
3. Levitina, I.Yu. (2012), "Metodologicheskie aspekty diagnostiki biznes-protsessov", Zhurnal pravovyih i ekonomicheskikh issledovaniy, vol. 3, pp. 102—105.
4. Kleftouri, N. (2013), "Rethinking UK and EU Bank Deposit Insurance", European business law review, vol. 24, pp. 95—126.
5. Vasyl'chenko, Z.M. (2002), "Vyznachennya vartosti resursiv u komertsynomu banku", Finansy Ukrayiny, vol. 12, pp. 95—101.
6. D'yakonova, I.I. and Fedirko, V.V. (2007), "Terminolohichni problemy pobudovy systemy upravlinnya kliyent's'koyu bazoyu banku", Problemy i perspektyvy rozvytku bankivs'koyi systemy Ukrayiny, vol. 21, pp. 149—155.
7. Haydukovich, D.S. (2012), "Formuvannya kompleksu marketynhu banku v umovakh konkurentsiyi", Ph.D. Thesis, Money, Finances, Credit, Odes'kyy natsional'nyy ekonomichnyy univer-sytet, Odesa, Ukraine.
8. Lapytyryov, D.A. (2005), Sistema upravleniya finansovymi resursami banka: protsessyi, zadachi, modeli, metody [Management of financial resources of the bank: the processes, tasks, models, methods], BDTs-Press, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2014 р.

УДК:339.137:631.11(477.42)

О. А. Мартинчик,

здобувач, асистент кафедри економіки підприємства,

Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Martynchyk,

Applicant for a degree, assistant of Chair of Economics of Zhytomyr National Agroecological University, Zhytomyr

MANAGERIAL ASPECTS OF PROVISION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES COMPETITIVENESS

У статті вказано на необхідність формування підходів до управління конкурентоспроможністю як підприємства, так і його продукції. Розглянуто функції та визначено основні цілі процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропоновано алгоритм оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в умовах управлінського циклу. Побудовано концептуальну схему управлінського циклу підвищення конкурентоспроможності, яка передбачає визначення переліку завдань, що будуть реалізовані в найближчій перспективі з максимальною часткою вірогідності зростання конкурентоспроможності, шляхом зіставлення потенційних можливостей з наявними в розпорядженні ресурсами. Запропоновано механізм управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, що сприятиме виявленню потенційних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом моделювання конкурентних переваг і оптимізації процесів управління за наявних ефективно використовуваних ресурсів (земельних, трудових, фінансових) та не досягнутого їх прогнозованого рівня.

The article points out the necessity of approaches formation to both enterprises and their products. The functions are considered and main targets of the competitiveness managing process are defined. Competitiveness evaluation algorithm in terms of managerial cycle is suggested for agricultural enterprises. Conceptual framework of managerial cycle of competitiveness increase is developed. The mentioned framework implies definition of tasks that will be performed in the nearest perspective with the maximal possibility of competitiveness increase due to reconciliation of potential possibilities with the existing resources. The mechanism of managing the competitiveness of an agricultural enterprise is suggested. The mechanism itself will favor detection of potential ways of competitiveness increase of an enterprise by modeling of competitive advantages and optimization of managerial processes with the existing effectively used resources (land, labour resources, financial assets) and their unreached forecasted level.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, дерево цілей, алгоритм оцінки, схема управління, модель управління конкурентоспроможністю підприємства.

Key words: management competitiveness, targets tree, evaluation algorithm, management framework, mechanism of managing the competitiveness of an agricultural enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Перспективний довготривалий розвиток підприємства не може бути реалізований без використання новітніх технологій. Зростають вимоги не лише до ресурсної бази, технологій, оснащення, а й до стратегій поведінки на ринку, складу управлінського та виробничого персоналу, його розвитку, використання екологічних технологій тощо. Все це створює надійний плацдарм для конкурентної боротьби та розвитку власних конкурентних переваг і зумовлює необхідність формування підходів до управління конкурентоспроможністю як підприємства, так і його продукції. Враховуючи те, що

сам процес формування конкурентоспроможності є складним і об'єднує елементи як внутрішнього, так і зовнішнього оточення, важливим є розробка дієвого механізму його управління. Це є особливо актуальним, враховуючи те, що на підприємство і продукцію аграрного сектору економіки України здійснюють домінуючий вплив різні чинники конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами вивчення процесів управління конкурентоспроможністю займаються як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Аналіз пуб-

лікацій дав можливість стверджувати, що чинне місце серед дослідників питань конкурентоспроможності у США і Європі займають М. Портер, І. Адзіс. Вивчають конкурентоспроможність як підприємства, так і продукції багато вітчизняних науковців. Зокрема загальні аспекти конкурентоспроможності досліджують В. Адамик, Г. Вербицька, О. Нефедова. Комплексно вивчають конкурентоспроможність підприємства Г. Осовська, Н. Тарнавська, Р. Фатхутдінов [6]. На окремих аспектах конкурентоспроможності підприємства зосереджують увагу І. Балабанова [1], Н. Бутенко, Н. Гладчак, Н. Грицишин, І. Должанський [3], С. Клименко [4], І. Кошелупов [5], Я. Машталір, Н. Струк, М. Федоркіна, О. Циганок. Більше акцентують увагу на конкурентоспроможності продукції, аніж конкурентоспроможності підприємства О. Сумець, О. Сомова, Є. Пеліхов, а також російські науковці Е. Минько, М. Кричевський.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Метою статті є дослідження алгоритму оцінки і обґрунтування концептуальної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства, що сприятиме формуванню конкурентних переваг та підвищенню ефективності системи менеджменту сільськогосподарських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Визначення свого місця в конкурентному середовищі є першим і одним з найважливіших кроків в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання являє собою процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємозалежних дій — функцій управління, об'єднаних сполучними процесами комунікацій і прийняття рішень. Під функціями управління конкурентоспроможністю доцільно розуміти види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу на конкурентоспроможність підприємства [2, с. 18].

Функції виникли внаслідок розвитку конкуренції, поділу і спеціалізації праці. Будь-які управлінські процеси в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюються із застосуванням функціонального підходу (технології менеджменту). Узагальнення практики підприємств дозволяє зробити

висновок про те, що на сучасному етапі функції управління конкурентоспроможністю реалізуються в п'ять етапів: планування діяльності у сфері забезпечення конкурентоспроможності, організація процесу забезпечення, мотивування працівників, які здійснюють процеси забезпечення, контролювання та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності [1, с. 383].

Реалізація даних функцій може здійснюватися як у межах загальних завдань системи управління підприємства в цілому, так і спеціальною системою управління, що має всі необхідні атрибути: елементний склад, принципи функціонування, структуру, інформаційне, економічне, кадрове, правове й організаційне забезпечення. У тих випадках, коли управління конкурентоспроможністю здійснюється в межах загальних завдань управління підприємством, виникають труднощі системного розвитку й використання наявних можливостей. Подолати дані недоліки можливо на основі створення спеціального механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, в основу концепції проектування якого покладена його багатосторонність. Механізм, насамперед, включає систему цілей підприємства і їх розподіл між різними функціональними ланками, а також: склад підрозділів, які перебувають у певних зв'язках і відносинах; розподіл завдань і функцій по всіх ланках; розподіл відповідальності, повноважень і прав усередині підприємства з питань забезпечення конкурентоспроможності [5].

Важливими елементами механізму управління є комунікації, які являють собою процес обміну інформацією. Особливе значення має усвідомлення того, що механізм управління — це завжди групи людей, які вступають у формальні й неформальні взаємодії. Ці взаємодії можуть бути спрямовані на досягнення цілей підприємства або на надання опору різним змінам, які завжди супроводжують нововведення, обов'язкові для розвитку й підтримки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Формування механізму управління допомагає реалізувати конкурентоспроможну стратегію підприємства, що спрямована на зміцнення його становища на ринку [4].

Управління конкурентоспроможністю доцільно охарактеризувати як постійний процес дії суб'єкта управління (керівної підсистеми) на чинники функціонування керованої підсистеми з метою надбання і утримання конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності [3].



Рис. 1. Дерево цілей управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

Джерело: власні дослідження.

Вироблення концептуальних основ управління конкурентоспроможністю підприємства є в даний час пріоритетом досліджень багатьох економістів. Особливо вагомою є концептуальна конкурентоспроможність, яка по суті, означає позитивний вибір шляху, особливо правильну і оптимальну траєкторію становлення національної економіки. Володіти концептуальною конкурентоспроможністю означає не примітивно раціонально працювати на світовому ринку, відмінно уявляючи собі інтереси партнерів і суперників, але і знати шляхи максимально результативної реалізації своїх фундаментальних специфічних конкурентних переваг (як реальних, так і можливих) [6].

Вважаємо, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно скерувати на досягнення наступних основних взаємопов'язаних цілей, які доцільно інтерпретувати у вигляді простого дерева цілей (рис. 1). Тобто будь-яка тактика становлення підприємства має бути спрямована у фінальному результаті на трансформацію ключових компетенцій в конкурентоспроможність, беручи за основу при цьому перспективні напрями зростання конкурентоспроможності.

На основі спільності ключових компетенцій формуються конкурентні переваги, які можуть виражатися в регіональній близькості сировинної зони до підприємств переробки, доступності ринків збуту, завоюванні істотної ринкової долі, високій якості продукції. Усі ці чинники при правильному спрямуванні управління забезпечать високий рівень конкурентоспроможності.

Розробка управлінських аспектів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств зумовлена необхідністю оперативного й кваліфікованого усунення негативних явищ у господарській діяльності й за допомогою економічних та управлінських важелів намагання збільшити обсяги виробництва продукції та конкурентоспроможність

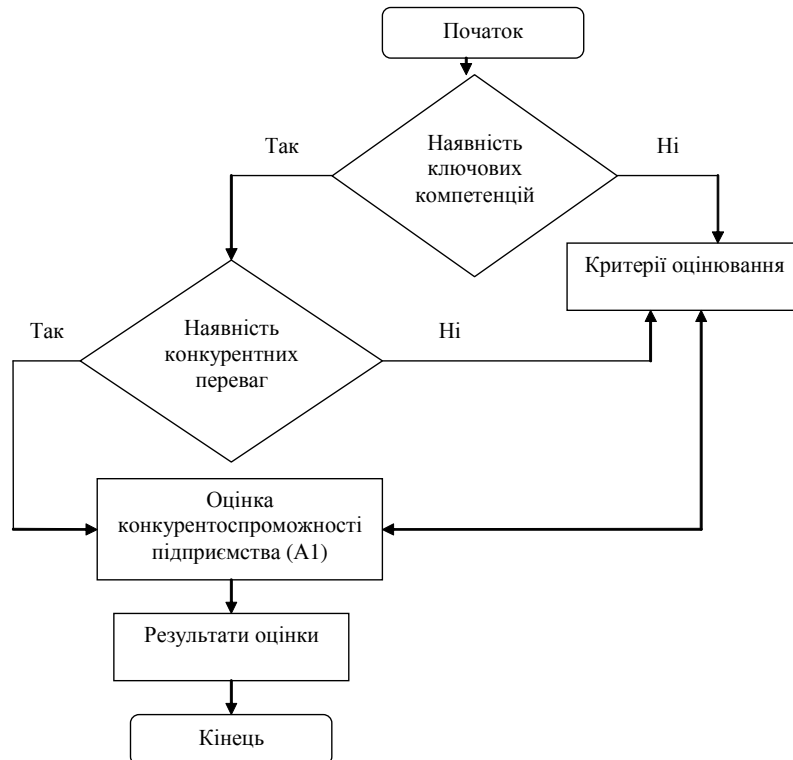


Рис. 2. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в умовах управлінського циклу

Джерело: власні дослідження.

підприємства на ринку. Однак недостатній рівень капіталізації виробничої системи, наявність значної кількості збиткових та депресивних підприємств свідчать про необхідність підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Здійснення процесу управління характеризується циклічністю, тобто у випадку отримання результату, що не задовольняє поставленим цілям, процес починається знову, з врахуванням помилок і переваг попередніх циклів, які, у свою чергу, є частиною управлінського процесу.

Цикл управління — це замкнутий ланцюжок, що включає ухвалення рішення, його виконання, контроль і зворотний зв'язок, потрібний для коригування рішення або його виконання.

Початковим етапом управлінського циклу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, запропонований алгоритм якої представлено на рисунку 2.

Попередній етап, що включає оцінку конкурентоспроможності як основу прийняття спектру цілей, назвемо А1. Схема управлінського циклу проілюстрована на рисунку 3.

Початковим моментом циклу є постановка цілей (1), які зіставляються з прогнозом розвитку підприємства на середньострокову перспективу (2). Підсумком такого зіставлення є виявлення розбіжності 1 (3) між поставленими завданнями і фактичними очікуваннями. Цей етап є ключовим з точки зору визначення подальших дій управлінського характеру.

Існує два варіанти розвитку. Якщо підсумки прогнозу задовольняють або перевершують поставлені цілі, то допустиме ухвалення рішення про зупинку циклу. У такому разі потрібне коригування цілей, тобто повернення до 1 етапу, так званого 1-го малого циклу управління.

Якщо підсумки прогнозу не задовольняють поставленим цілям, наступним кроком є пошук шляхів зростання конкурентоспроможності підприємства (4). Для цього відбувається пошук резервів зовнішнього (5) і внутрішнього середовища (6) зростання конкурентоспроможності.

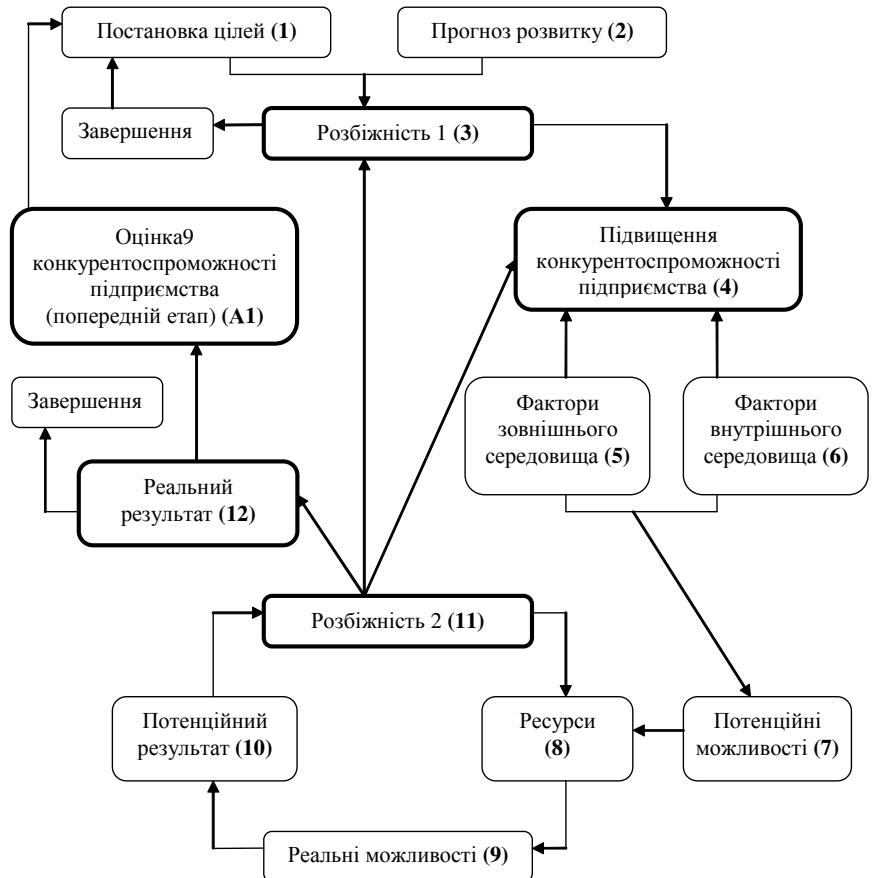


Рис. 3. Концептуальна схема управлінського циклу підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Джерело: власні дослідження.

Резервами зовнішнього середовища виступають законодавчі, правові, адміністративні, інфраструктурні, громадські і інші. До резервів внутрішнього середовища відносять виробничі, маркетингові (збут), економічні, управлінські і інші.

Об'єднання розглянутих резервів становить потенційні можливості сільськогосподарського підприємства (7), які треба зіставити з наявними в розпорядженні ресурсами (8) — земельними, трудовими і фінансовими. На підставі такого зіставлення виявляються реальні можливості підприємства (9), тобто відносно тісний перелік завдань, що будуть реалізовані в найближчій перспективі з максимальною часткою вірогідності зростання конкурентоспроможності.

Реалізація поставлених завдань забезпечить можливий потенційний результат (10), за яким пізніше визначається розбіжність 2 (11), розгляд якої здійснюється в 2-х напрямках: зіставлення з розбіжністю 1 на предмет потенційного скорочення, причому пропонується повторна орієнтація на реально наявні джерела

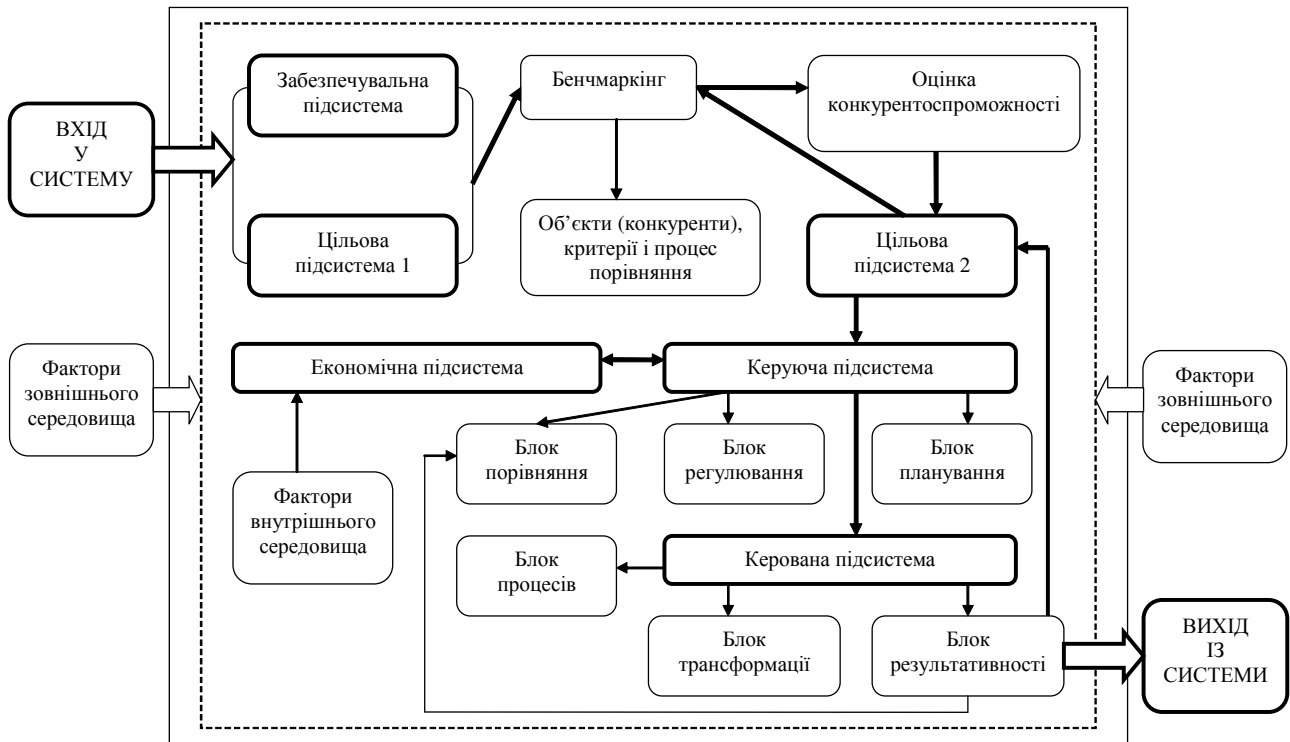


Рис. 4. Концептуальна модель управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

Джерело: власні дослідження.

підприємства (2-й малий цикл управління). Також на цьому етапі здійснюється ухвалення рішення стосовно подальшого руху циклу — або реалізація реальної вірогідності і досягнення реального результату (12) — офіційного фінального етапу циклу; або повернення до пункту 4 і повторний, більше детальний розгляд чинників зростання конкурентоспроможності.

Допустиме також ухвалення рішення про подальше зростання конкурентоспроможності, яке передбачатиме нову оцінку фактичного рівня на попередньому етапі А1 та постановку цілей більш високого порядку. У такому разі цикл починається знову.

Запропонований цикл управління спрямований на зростання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства і це є основною метою його реалізації. Разом з тим конкурентоспроможність є складною і багатогранною категорією, зростання і підтримка потрібного рівня якої вимагає впровадження на підприємстві особливого механізму управління, що складається із зовнішнього і внутрішнього середовища.

Запропонований механізм повинен задовольняти ряд вимог з точки зору теорії управління:

1. Розгляд системи управління конкурентоспроможністю з точки зору складного, ком-

плексного, динамічного і можливого характеру.

2. Необхідність розподілу запропонованої моделі системи управління конкурентоспроможністю підприємства на внутрішнє і зовнішнє середовище.

3. Розподіл комбінованих частин системи управління конкурентоспроможністю підприємства на підсистеми, виявлення їх компонентів, обґрунтованій організації зв'язків і стосунків між підсистемами моделі.

4. Наявність результативного зворотного зв'язку, властивого системі управління і спрямованого на забезпечення ефективного коригування процесів управління, виходячи з міри досягнення цільової конкурентної політики підприємства і сучасних вимог зовнішнього середовища, у тому числі вимог задоволення потреб покупців (інвесторів, клієнтів).

5. Можливість виявлення потенційних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом моделювання конкурентних переваг і оптимізації процесів управління за наявних ефективно використовуваних ресурсів (земельних, трудових, фінансових) та не досягнутого прогнозованого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Ключовими стосунками, що визначають сільськогосподарське підприємство як систе-

му, є відносини підрядник-покупець, де підприємство одноразово є покупцем джерел (на вході) і підрядником товарів і підрозділів (на виході). Ці стосунки ідентифікують систему (внутрішню конструкцію підприємства) як "чорний ящик", "вхід" якого забезпечується результативним механізмом управління конкурентоспроможністю (включаючи його основні елементи), а "вихід" є переліком допустимих результатів.

Внутрішня конструкція підприємства складається з наступних елементів: наукового обґрунтування системи, цільової підсистеми, що забезпечує підсистеми, керованої і керівної підсистем.

Вважаємо за доцільне розглядати наукову складову як частину забезпечувальної підсистеми (окрім її ресурсної складової), і виокремити економічну підсистему як ланку управління, що забезпечує економічну діяльність підприємства, досягнення потрібних економічних показників (дохід, виручка, рентабельність, рентабельність виробництва і ефективність роботи персоналу), навчання і використання грошових джерел підприємства, оборотних і основних фондів з точки зору цільового орієнтування на конкурентоспроможність. У зв'язку з цим нами пропонується концептуальна модель управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства (рис. 4).

Модель управління є відкритою системою, до "входу" якої відноситься все, що отримує підприємство для розробки і реалізації стратегії зростання конкурентоспроможності: методичні документи, земельні, трудові, фінансові, інформаційні і інші види ресурсів. Завдання органів управління зводиться до забезпечення конкурентоздатного "входу" системи шляхом проведення маркетингових досліджень і відбору особливо конкурентоздатних підрядників. Якщо "вхід" буде не конкурентоздатним, то при будь-якому рівні процесу по переході "входу" в "вихід" параметри "виходу" системи теж будуть неконкурентоспроможними.

Навіть якщо підприємство забезпечене висококваліфікованими кадрами, прогресивними технологіями, сучасним обладнанням, має налагоджену систему управління, воно може виробляти не конкурентоздатну (що не відповідає вимогам покупців) продукцію, оскільки може придбавати матеріально-речові елементи (сировину, матеріали, добрива, корми, паливо тощо) з низькими показниками якості та низькою кваліфікацією маркетологів. Іншими словами, якщо "вхід" системи оцінюється на

задовільно, а процес — на добре, тоді і вихід системи буде тільки задовільним, не конкурентоздатним. Тобто спочатку необхідно забезпечити конкурентоздатний "вхід", потім — конкурентоспроможний процес, тоді і "вихід" системи буде конкурентоспроможним.

Пропонуємо виокремити цільову підсистему на дві комбіновані частини, що зумовлено відмінністю цілей на вході системи (цільова підсистема 1) і цілей, відкоригованих з урахуванням бенчмаркінгового дослідження (цільова підсистема 2). Пізніше, при взаємодії забезпечувальної та цільової 1 підсистем, іншими словами, при порівнянні цілей і засобів (що ми хочемо і за рахунок чого це можна зробити) проводиться порівняння показників основних суперників для виявлення їх основних переваг і вірогідності застосування їх для власних цілей (бенчмаркінговий підхід). Після цього оцінюється наявний рівень конкурентоспроможності, на підставі якого формується цільова підсистема 2. На наступному етапі відбувається процес реалізації прийнятих рішень через керівну підсистему, складовою частиною якої є економічна підсистема, на яку, у свою чергу, чинять дію чинники внутрішнього середовища.

Керуюча підсистема поділяється на блок планування, де розглядаються допустимі варіанти досягнення поставлених цілей; блок регулювання управлінськими процесами і блок зіставлення, інтегрований з блоком ефективності керованої підсистеми. Таке об'єднання спричинене необхідністю порівняння отриманих результатів з поставленими завданнями.

Компонентами керуючої підсистеми (суб'єкта управління) у сільськогосподарському підприємстві є усі елементи і підсистеми, що забезпечують процес управління, тобто процес цілеспрямованої дії на колективи людей і джерела керованої підсистеми. Суб'єктом управління виступає або відособлений адміністратор (начальник), або колегія, комісія, робоча команда, правління і тому подібне, або збори акціонерів. До суб'єктів управління також можна віднести експертів, що приймають участь в розробці рішень, оскільки від їх роботи залежить ефективність прийнятого рішення.

Керуюча підсистема формується в залежності від функцій, які потрібно виконувати в процесі управління (збір та обробка інформації, дослідження ринку продукції, ведення бухгалтерського обліку, контролю, планування, забезпечення надходження обігових коштів), та розмірів і складності виробництва. Так, для великого агроутворення суб'єктами управління є керівники вищого, середнього і нижчо-

го рівнів управління (директор, голова правління, начальники відділків, керівники підрозділів, майстри ділянок, бригадири). При цьому начальники середнього рівня управління (керівники підрозділів, відділів) є одночасно суб'єктами і об'єктами управління. Для вищестоящих рівнів вони — об'єкти управління, для нижчестоящих — суб'єкти управління.

Керована підсистема складається з блоку процесів (маркетингового, менеджменту якості продукції і служб, інвестиційної і інноваційної), блоку трансформації ключових компетенцій в конкурентні переваги і блоку результативності, який є найголовнішим. Саме у ньому приймається рішення про подальшу участь управлінського процесу. 1-й варіант участі — повернення до цільової підсистеми 2 і коригування цілей (якщо досягнутий рівень не задовольняє поставленим цілям). 2-й варіант участі — вихід з системи з новими параметрами конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

До керованої підсистеми (об'єкту управління) належать усі елементи і підсистеми (наприклад, підрозділи господарства), що забезпечують процес створення матеріальних благ і надання послуг. Керована підсистема визначається техніко-технологічними особливостями цього виробництва, виробничими зв'язками (цех, ділянка).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Важливою умовою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є вирішення ряду проблем управлінського характеру. Розробка управлінських аспектів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств зумовлена необхідністю оперативного й кваліфікованого усунення негативних явищ у господарській діяльності й за допомогою економічних та управлінських важелів намагання збільшити обсяги виробництва продукції та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Попереднім етапом управлінського циклу підвищення конкурентоспроможності є його оцінка, що потребує відповідного алгоритму дій. Запропонований механізм управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства сприятиме виявленню потенційних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом моделювання конкурентних переваг і оптимізації процесів управління за наявних ефективно використовуваних ресурсів (земельних, трудо-

вих, фінансових) та не досягнутого прогнозованого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Література:

1. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. — К.: Професіонал, 2006. — 448 с.
2. Воронкова А.Е. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А.Е. Воронкова // Економіст. — 2007. — № 8. — С. 14—18.
3. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. — К.: Центр навч. л-ри, 2006. — 384 с.
4. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва. — К.: КНЕУ, 2006. — 527 с.
5. Кошелупов І.Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства. / І.Ф. Кошелупов. — Одеса: ОДЕУ, 2009. — 152 с.
6. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхудинов. — М.: Эксмо, 2009. — 544 с.

References:

1. Balabanova, L. V. and Kholod, V. V. (2006), *Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstv* [Strategic marketing management of enterprises a competitiveness], Profesional, Kyiv, Ukraine.
 2. Voronkova, A. E. (2007), "Conception of management of enterprise competitive potential", *Ekonomist*, vol. 8, pp. 14—18.
 3. Dolzhans'kyj, I. Z. and Zahorna, T. O. (2006), *Konkurentospromozhnist' pidprijemstva* [Competitiveness of enterprise], *Tsentr navchal'noi literatury*, Kyiv, Ukraine.
 4. Klymenko, S. M. and Dubrova, O. S. (2006), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstva* [Management of enterprise a competitiveness], *Kyivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet*, Kyiv, Ukraine.
 5. Koshelupov, I. F. (2009), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstva* [Management of enterprise a competitiveness], *Odes'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet*, Odesa, Ukraine.
 6. Fathudinov, R. A. (2009), *Upravlenie konkurentospodobnost'ju organizacii* [Management of competitiveness of the organization], *Jeksmo*, Moskva, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 26.09.2014 р.*

УДК 336.64

Н. Ю. Буратчук,
старший викладач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", м. Київ

ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ЗАПАСІВ З ТОЧКИ ЗОРУ КОНТРОЛІНГУ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЇХ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ

N. Buratchuk,
Senior lecturer, Kyiv national economic university, Kyiv

THE ECONOMIC NATURE OF INVENTORIES AND THE NEED FOR INVENTORY PLANNING AND CONTROL

Стаття присвячена проблемі визначення сутності запасів як об'єкту фінансового управління з точки зору контролінгу. Автором здійснено систематизацію існуючих підходів до трактування запасів та запропоновано визначення природи запасів через запропоновану систему ознак: економічна, фінансова, облікова, логістична, ринкова та управлінська, що дасть змогу розглядати термін "запаси" комплексно. Особлива увага приділяється аналізу визначень сутності запасів, що описані у нормативно-правових актах та літературних джерелах.

This article is devoted to the problem of determining the nature of inventory as the object of financial management in terms of controlling. The author systematized the existing approaches to the interpretation of inventories and proposed to define inventories through suggested list of attributes: economic, financial, accounting, logistics, market and management, which will make it possible to consider the term "inventories" as complex. Special attention is given to the analysis of the nature of inventories that are described in the legal regulations and literature.

Ключові слова: запаси, економічна природа запасів, контролінг, контролінг запасів, планування запасів, контроль запасів.

Key words: inventories, economic nature of inventories, controlling, controlling, inventory controlling, inventory planning, inventory control.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Запаси займають особливе місце в структурі майна як виробничих, так і торговельних підприємств. Як правило, фінансування запасів є основною статтею витрат при формуванні собівартості виробленої та реалізованої продукції компанії. Склад, структура, якість та ліквідність запасів є визначальними факторами структури продажів, собівартості та частини інших витрат. Темпи нагромадження чи скорочення кількості запасів визначають динаміку витрат на зберігання запасів, їх утилізацію, відображення їх вибуття у структурі собівартості. Крім того, запаси чинять значний вплив на показники фінансового стану підприємства. З огляду на те, яке значення має кількість та вартість запасів у кожен момент часу та протягом звітного періоду в діяльності підприємств, виникає потреба побудови ефективних інстру-

ментів управління ними. При цьому розуміння економічної природи запасів є дуже важливим для вивчення їх ролі у прийнятті фінансових рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значну увагу вивченню сутності запасів, їх класифікації та принципам ефективного фінансового управління ними у своїх працях приділяли як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед вітчизняних вчених слід виділити таких науковців, як Білик М.Д., Бланк І.О., Василенко В.О., Доровський О.В., Живко І.Ю., Живко З.Б., Живко М.О., Козловська Е.А., Козловський В.А., Кубасова Г.В., Кулаковська Л.П., Лозовський Л.Ш., Піча Ю.В., Посилкіна О.В., Райзберг Б.А., Савкович В.А., Савруков Н.Т., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Стародубцева Е.Б., Ткаченко Т.І., Федак Л.М. та інші.

Таблиця 1. Визначення терміну "запаси" в українських та міжнародних нормативно-правових джерелах

Джерело 1	Визначення 2
П(С)БО 9 «Запаси» [13]	Запаси - активи, які: утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності; перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством
Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів [9]	Розкривають сукупний склад запасів для цілей бухгалтерського обліку: сировина основна та допоміжна, матеріали, паливо, запасні частини, МШП, НЗВ, ГП, товари у вигляді матеріальних цінностей, що призначені для перепродажу, поточні біологічні активи. Проте в них термін «виробничі запаси» відсутній. Розкривається порядок формування первісної вартості запасів, методи оцінки запасів при їх вибутті
План рахунків Бухгалтерського обліку [12]	Передбачає Рахунок 20 «Виробничі запаси» який призначено для «узагальнення інформації про наявність і рух належних підприємству запасів сировини і матеріалів (у тому числі сировина й матеріали, які є в дорозі та в переробці), будівельних матеріалів, запасних частин, матеріалів сільськогосподарського призначення, палива, тари й тарних матеріалів, відходів основного виробництва»
МСБО 2 «Запаси» [10]	Запаси - це активи, які: а) утримуються для продажу у звичайному ході бізнесу; б) перебувають у процесі виробництва для такого продажу або в) існують у формі основних чи допоміжних матеріалів для споживання у виробничому процесі або при наданні послуг
Інструкція з обліку запасів бюджетних установ [7]	Запаси - це оборотні активи у матеріальній формі, які належать установі та забезпечують її функціонування (або перебувають у процесі виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг) і будуть використані, як очікується, протягом одного року

Складено автором з використанням зазначених джерел.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є критичний аналіз та систематизація поглядів на трактування запасів у літературі, формалізація економічної природи запасів з точки зору контролінгу та обґрунтування необхідності їх планування та контролю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За допомогою управління динамікою поповнення та структурою запасів забезпечується вирівнювання різної інтенсивності матеріальних та грошових потоків та зниження ризику коливань ціни постачальників та інших факторів впливу зовнішнього середовища, що призводять до збоїв у постачанні. Одним з основних напрямів досягнення оптимізації витрат, пов'язаних з формуванням запасів, є вироблення принципів управління запасами на основі запровадження ефективної системи контролінгу. При цьому розуміння економічної природи запасів з точки зору контролінгу набуває виключного значення.

Оскільки сутність запасів як об'єкту фінансового управління досить широко досліджена у науковій літературі, формулювання особливого трактування запасів не є завданням дослідження. Однак вивчення економічної природи запасів має виключне значення для організації ефективної системи їх планування і контролю, що обумовило вибір теми дослідження. Досить вичерпне визначення терміну наведено у П(С)БО 9 "Запаси". Необхідно відзначити, що крім П(С)БО 9 в Україні існують інші нормативні документи, спрямовані на регулювання обліку запасів (табл. 1).

На основі вивчення нормативно-правових документів можна зробити висновок, що основним критерієм віднесення товарно-матеріальних цінностей до запасів за нормативно-правовими

документами є їх використання протягом виробничого циклу, який триває менше року, у вигляді товарів для перепродажу, сировини, матеріалів чи засобів праці. При цьому їхня вартість повинна бути достовірно визначена, а їх використання має приносити економічну вигоду. Слід зауважити, що визначення, наведені у таблиці 1, більшою мірою спрямовані на дефініцію терміну "запаси" з точки зору бухгалтерського обліку. При цьому "запаси" є частиною майна, тобто активів підприємства. Тому вважаємо за доцільне доповнити основні критерії також критеріями віднесення майна до активів підприємства за визначенням НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", а саме — запаси мають бути контрольовані підприємством в результаті минулих подій. На відміну від П(С)БО 9 "Запаси" [13], який не пропонує чіткого та однозначного тлумачення терміну "виробничі запаси" для цілей обліку, план рахунків [12] конкретно вказує на їх склад та перелік матеріальних цінностей, що мають обліковуватися як виробничі запаси підприємства. Поряд з цим, такі складові запасів, як "Малоцінні та швидкозношувані предмети" та "Напівфабрикати" відповідно до Плану рахунків, не включаються до складу виробничих запасів, а обліковуються окремо. В той же час, у НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" міститься рекомендація щодо включення цих складових до виробничих запасів. У П(С)БО 9 "Запаси" також підкреслюється участь виробничих запасів у всіх видах діяльності, що знову ж таки характеризує "виробничі запаси" як важливий об'єкт фінансового управління на усіх стадіях господарської діяльності. Тому проблематика сутності та класифікації запасів знайшла віддзеркалення і в економічній літературі.

Розглянемо детальніше трактування сутності запасів з точки зору фінансового управління (табл. 2).

Таблиця 2. Підходи до трактування сутності запасів у науковій літературі

Автор/Джерело	Трактування сутності запасів
1	2
Бланк І.О. [1, с. 133]	Запаси товарно-матеріальних цінностей — виробничі запаси (запаси сировини, матеріалів і напівфабрикатів) і запаси готової продукції
Борисов А. [2, с. 314]	Запаси - матеріали та продукція, складова частина оборотних фондів підприємства, що відображаються в активі балансу (включає сировину, допоміжні матеріали, напівфабрикати, готову продукцію і т.п.), які не використовуються в даний момент у виробництві і зберігаються на складах або в інших місцях і призначені для подальшого використання
Бутинцев Ф.Ф. [3, с. 313]	Виробничі запаси — активи, які використовуються для подальшого продажу, використання під час виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг, а також управління підприємством
Василенко В.О., Ткаченко Т.І. [4, с. 47]	Запаси - це резерви матеріальних ресурсів підприємства
Живко З.Б., Живко М.О., Живко І.Ю. [5, с. 121]	Запаси – це ресурси (активи) підприємства, які зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності або перебувають у процесі виробництва для такого продажу, або утримуються для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг, а також для управління підприємством (сировина і матеріали, комплектуючі вироби, готова продукція, паливо, будівельні матеріали, товари, малоцінні та швидкозношувані предмети тощо)
Іваниченко В.В. [6, с. 252]	Виробничі запаси — це матеріальні ресурси, що знаходяться на складах фірми (сировина, матеріали, покупні напівфабрикати, що комплектують вироби, паливо і пальне, тара і тарні матеріали, запасні частини для ремонту, інструменти та ін.), призначені для виробничого споживання, але ще не надійшли у виробництво
Кулаковська Л.П., Піча Ю.В. [8, с. 368]	Запаси – це предмети праці, які: утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності; перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством
Саблук П.Т. [14]	Виробничі запаси - запаси засобів виробництва, які знаходяться в складах суб'єкта господарювання і необхідні для забезпечення безперервного виробничого процесу, причому це лише ті предмети праці, які ще не задіяні у процесі виробництва і зберігають свою натурально-речову форму
Стівенсон В. [15, с. 556]	Матеріально-виробничі запаси - «резерв матеріальних цінностей підприємства»
Чейз Р.Б., Еквілайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. [16, с. 469]	Виробничі запаси - сировина, готова (кінцева) продукція, комплектуючі, допоміжні матеріали і незавершене виробництво

Джерело: складено автором з використанням вказаних джерел.

Проаналізувавши наукові погляди на визначення терміну "запаси", можна зауважити, що більшість авторів підходить дещо однобоко. При цьому не можна сказати, що деякі визначення є більш вичерпними. Наприклад, у роботах професора Бутинця Ф.Ф. [3] не відображається сукупність джерел покриття витрат на запаси. При цьому автор розглядає запаси з точки зору частини активу підприємства в певний момент часу, тобто з точки зору класифікації наявних активів з метою їх обліку. На нашу думку, при такому підході нехтується роль запасів як вагової частини оборотних активів підприємства і важливого фактора ліквідності. Таким чином, автор розглядає запаси в основному як фактор формування фінансового результату підприємства. За визначенням російського науковця Борисова А.Б. [2], виробничими запасами є частина оборотних засобів підприємства, які ще не використані, але надійшли на робочі місця. Однак іноді умови поставки продукції передбачають перехід права власності на запаси ще до того моменту, коли продукція надійшла на робочі місця, і такі товари у доборі вважаються активом замовника. Ще один український автор — Саблук П.Т. — співвідносить виробничі запаси із засобами виробництва [14]. Далі відбувається конкретизація запасів як предметів праці, що також відповідає трактуванню запасів з точки зору економічної теорії. Як бачимо,

існує сильний взаємозв'язок між різними підходами до визначення терміну "запаси". На основі даних, наведених у таблиці 2, спробуємо виділити основні підходи до трактування терміну "запаси" (рис. 1).

Визначення тісно переплітаються між собою і доповнюють одне одного. При цьому, наприклад, деякі тлумачення не враховують важливих характеристик запасів з точки зору інших підходів. Однак це не означає, що, наприклад, підхід до трактування запасів за ринковою ознакою не враховує того, що запас є активом, набутим у результаті минулих подій. У той же час, набуття в результаті минулих подій є необхідною умовою визнання запасів як актив в обліку. При цьому ця характеристика не заперечується в рамках ринкової ознаки, але не є важливою. Спробуємо проаналізувати підходи вчених, що наведені в таблиці 2, і зробити висновок про найбільш релевантне визначення запасів з точки зору контролінгу (табл. 3).

Як бачимо, жодне з визначень не передбачає всього набору ознак, притаманних запасам як об'єкту фінансового управління з точки зору різних наук. На нашу думку, не можна сказати, що тлумачення запасів за тією чи іншою ознакою є єдиним правильним визначенням. З точки зору контролінгу як системи інформаційної підтримки менеджменту та координації підсистем, усі визначення запасів є дуже важливими, оскільки прийняття

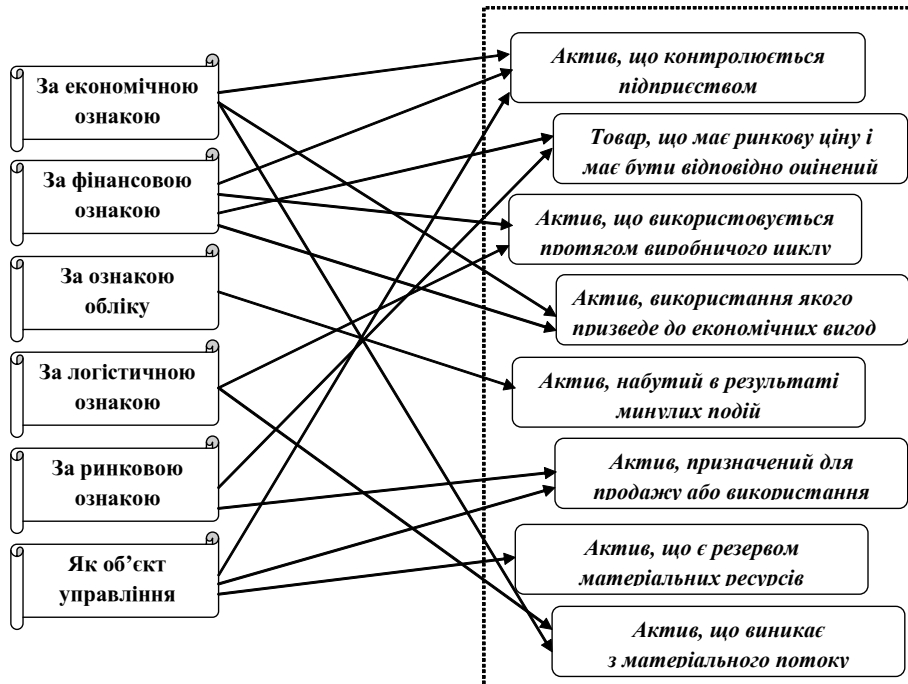


Рис. 1. Основні підходи до визначення терміну "Запаси"

Розробка автора на підставі власних досліджень.

управлінських рішень щодо запасів чинить вплив на більшість систем і підпроцесів підприємства. Тому вважаємо, що з точки зору контролінгу необхідним є широке визначення запасів як економічної, фінансової, облікової, логістичної, ринкової та управлінської категорії для цілей контролінгу. На відміну від визначень в опрацьованих літературних джерелах, запропонований підхід

дасть змогу розглядати термін "запаси" комплексно як економічну, фінансову, облікову, логістичну, ринкову та управлінську категорію для цілей контролінгу.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

На основі критичного аналізу наукової літератури та систематизації поглядів на економічну природу запасів як об'єкту фінансового управління було зроблено висновок про те, що визначення запасів як об'єкту фінансового управління з точки зору контролінгу повинне бути комплексним. Автором розроблено систематизацію існуючих поглядів на економічну природу запасів згідно запропонованих ознак. На відміну від визначень в опрацьованих літературних джерелах, запропонований підхід дасть змогу розглядати термін "запаси" комплексно як економічну, фінансову, облікову, логістичну, ринкову та управлінську категорію для цілей контролінгу. Не менш важливого значення для організації ефективного контролінгу запасів на підприємстві набуває їх обґрунтована класифікація, тому перспективи подальших досліджень полягають у систематизації підходів до класифікації запасів та формування пропозицій щодо найбільш вдалої класифікації з точки зору завдань контролінгу, що забезпечила б реалізацію контролінгу запасів як інформаційної функції через отримання своєчасної та релевантної інформації з метою підвищення ймовірності прийняття ефективних фінансових рішень.

Таблиця 3. Тракткування сутності запасів за виділеною ознакою

Автор	Запаси за економічною ознакою	Запаси за фінансовою ознакою	Запаси за ознакою обліку	Запаси за логістичною ознакою	Запаси за ринковою ознакою	Запаси як об'єкт управління
1	2	3	4	5	6	7
Бланк І.О.	+	+				
Борисов А.Б.		+				+
Бутинець Ф.Ф.					+	+
Василенко В.О., Ткаченко Т.І.	+					
Живко З. Б., Живко М.О., Живко І. Ю.			+		+	+
Іваниснко В.В.				+		
Кулаковська Л.П., Піча Ю.В.			+			+
Саблук П.Т.	+					
Стівенсон В.						+
Чейз Р.Б., Еквілайн Н.Дж., Якобс Р.Ф.	+					

Складено автором.

Література:

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Учебный курс / Бланк И.А. / Киев: Ника-Центр, Эльга. — 2001. — 528 с.
2. Борисов А. Большой экономический словарь / Сост. А. Борисов и др. — М.: Книжный мир, 2004. — 895 с.
3. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік: навч. посіб. для студентів спец. 7050106 "Облік і аудит" / Ф.Ф. Бутинець, Л.В. Чижевська, Н.В. Герасимчук. — Житомир: ЖІТІ, 2000. — 448 с.
4. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник / О.В. Василенко, І.Т. Ткаченко — К.: ЦУА, 2007. — 532 с.
5. Живко З.Б. Словник сучасних економічних термінів / Живко З.Б., Живко О.М., Живко І.Ю. — Львів: Край, 2007. — 384 с.
6. Иваниенко В.В. Финансовый анализ: учеб. пособие / В. В. Иваниенко. — 2-е изд. -Х.: ИД "ИН-ЖЕК", 2003. — 176 с.
7. Інструкція з обліку запасів бюджетних установ, затв. Наказом МФУ від 08.12.2000 р. № 125 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0937-00>
8. Кулаковська Л.П. Організація і методика аудиту: навч. посіб. / Л.П. Кулаковська, Ю.В. Піча. — К.: Каравела, 2004. — 568 с.
9. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів, затв. Наказом МФУ від 10.01.2007 р. № 2 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0074323-06>
10. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 "Запаси" (офіційний переклад) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_021
11. Огітчук, М.Ф. Аудит: організація і методика: навчальний посібник для вузів / М.Ф. Огітчук, І.Т. Новіков, І.І. Рагуліна. — К.: Алерта, 2010. — 584 с.
12. План рахунків Бухгалтерського обліку, затв. Наказом МФУ від 10.12.1999 р. № 114 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>
13. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 "Запаси", затв. Наказом МФУ від 20.10.1999 р. № 246 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>
14. Саблук П.Т. Формування продуктивності аграрного сектора в умовах ринку / П.Т. Саблук / Продуктивність АПК. — 2006. — № 4. — С. 26 — 31.
15. Стивенсон Вильям Дж. Управление производством (пер. с англ.) / Дж. В. Стивенсон. — М: ООО "Издательство Лаборатория Базовых знаний" ЗАО "Издательство БИНОМ", 1998. — 298 с.
16. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент: 8-е изд. (пер. с англ.) / Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквילайн, Р.Ф. Якобс. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. — 704 с.

References:

1. Blank, I.A. (2001), Fynansovuj menedzhment. Uchebnuj kurs [Finance management. Training course], Nyka-Centr, Elga, Kyiv, Ukraine.
 2. Borysov, A. (2004), Bolshoj ekonomycheskyj slovar [Big economic distionary], Knyzhnuy myr, Moskow, Russia.
 3. Butynecz, F.F. (2000), Buxgalterskyj upravlinskyj oblik: Navch. posib. dlya studentiv specz. 7050106 "Oblik i audit" [Managerial accounting: study guide for students by speciality 7050106 "Accounting and audit"], ZhITI, Zhytomyr, Ukraine.
 4. Vasylenko, V.O. (2007), Vyrobnychyj (operacijnyj) menedzhment: navchalnyj posibnyk [Operational management: study guide], CzUL, Kyiv, Ukraine.
 5. Zhyvko, Z.B. Zhyvko, O.M. and Zhyvko, I.Yu. (2007), Slovnyk suchasnyh ekonomichnyh terminiv [Modern economic terms dictionary], Kraj, Lviv, Ukraine.
 6. Yvanyenko, V.V. (2003), Fynansovuj analiz: Ucheb. posobyе [Financial analysis. Study guide], 2nd edition, YD "YNZhEK", Kharkiv, Ukraine.
 7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2000), "Instrukciya z obliku zapasiv byudzhetnyh ustanov", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0937-00> (assessed 1 September 2014).
 8. Kulakovska, L.P. and Picha, L. P. (2004), Organizaciya i metodyka audytu: navch. posib. [Audit arrangement and methodology: study guide], Karavela, Kyiv, Ukraine.
 9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2007), "Metodychni rekomendaciyi z buxgalterskogo obliku zapasiv": available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0074323-06> (assessed 1 September 2014).
 10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012), "Mizhnarodnyj standart buxgalterskogo obliku 2 "Zapasy" (oficijnyj pereklad)", available at: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_021 (assessed 1 September 2014).
 11. Ogijchuk, M. F. Novikov, I. T. and Ragulina, I. I. (2010), Audyt: organizaciya i metodyka: navchalnyj posibnyk dlya vuziv [Audit: arrangement and methodology: study guide for higher education institutions], Alerta, Kyiv, Ukraine.
 12. Cabinet of Ministers of Ukraine (1999), "Plan rahunkiv Buhgalterskogo obliku", available at <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>
 13. Cabinet of Ministers of Ukraine (1999), "Polozhennya (standart) buhgalterskogo obliku 9 "Zapasy", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>
 14. Sabluk, P.T. (2006), "Developing agriculture sector productivity in market conditions", Produktivnist APK, vol. 4, pp. 26 — 31.
 15. Styvenson, W. J. (1998), Upravlenye proyzvodstvom [Operations management], Bynom, Moskow, Russia.
 16. Chejz, R.B. Ekvylajn, N. J. Yakobs, R. F. (2001), Proyzvodstvennuy i operacyonnyj menedzhment [Operations management], 8th ed, Vylyams, Moskow, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 29.09.2014 р.*

УДК 65.012.432

Б. Ю. Москвін,
аспірант, кафедри менеджменту,
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", м. Київ

ПРОГРАМА ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ ВІД НЕДРУЖНІХ ПОГЛИНАНЬ НА РИНКУ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ УКРАЇНИ

B. Moskvina,
Postgraduate student, Self-governing (autonomous) research university
"Vadym Hetman Kyiv National Economic University", Kiev

THE PROGRAM OF THE PROTECTION OF ENTERPRISES FROM HOSTILE TAKEOVERS IN THE MARKET FOR CORPORATE CONTROL OF UKRAINE

У статті обґрунтовано актуальність дослідження програми захисту підприємств від недружніх поглинань на ринку корпоративного контролю України. Для розуміння сутності та необхідності розробки програми захисту підприємств від недружніх поглинань автором наведено представлені в сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі визначення категорії "недружнє поглинання". Також у статті проведено розподіл захисних заходів на три основні етапи захисту підприємств від недружніх поглинань на ринку корпоративного контролю України: етап попередження захвату, етап захисту від захвату та етап подолання наслідків захвату. Автором запропоновано розроблену модель програми захисту підприємств від корпоративних захватів, розділену на 8 етапів, терміном на 1 рік, з урахуванням захисних заходів на усіх етапах захисту підприємства. У статті визначено необхідність використання методів теорії ігор з метою визначення бюджету захисту підприємства та прийняття рішення про можливість захисту підприємства від недружнього поглинання з найменшими втратами ресурсів, за рахунок яких можна визначити кількість необхідних ресурсів для мінімізації наслідків недружнього поглинання та визначити можливість такого захисту на етапі захисту підприємства від корпоративних захватів.

The actuality of the research the program to protect enterprises from hostile takeovers in the market for corporate control in Ukraine was justified in the article. In order to understand the essence and the need to develop programs to protect enterprises from hostile takeovers the author is shown represented in modern domestic and foreign literature determine the category of "hostile takeover". The article also carried out the distribution of protective measures in three main stages of protection enterprises from hostile takeovers in the market for corporate control of Ukraine: first stage — warning the hostile takeover, second stage — protection the enterprise from hostile takeover, third stage — overcoming the effects of the hostile takeover. The author has shown a model of the protection of enterprises from hostile takeovers in the market for corporate control of Ukraine, which is divided into 8 stages, for a period of 1 year, and includes protective measures at all stages of enterprise protection. The article identifies the need to use methods of game theory to determine the budget of the company and in order to make decisions about the feasibility of protecting the company from a hostile takeover with the least loss of resources through which you can determine the number of resources required to minimize the effects of hostile takeover and to determine the possibility of such protection on the stage of the protection of businesses from corporate takeovers.

Ключові слова: недружні поглинання, програма захисту підприємств від недружніх поглинань, ринок корпоративного контролю України.

Key words: hostile takeovers, program of the protection of enterprises from hostile takeovers, market for corporate control.

В умовах часткової активізації ринку корпоративного контролю України, відбувається збільшення кількості корпоративних захватів, що зумовлено бажанням більш потужних підприємств посилити власні позиції, шляхом розширення частки власного ринку, за рахунок недружніх поглинань підприємств у галузі господарювання, або виходу на нові ринки господарювання, шляхом недружніх поглинань підприємств інших галузей. Слід зазначити, що майже всі захоплені підприємства були не готовими до захисту. Це зумовлено слабкістю захисту

багатьох вітчизняних підприємств через відсутність чіткої програми дій, спрямованої на створення ефективного захисту від корпоративних захватів, що робить їх привабливим цілями для корпоративного захвату. Деякі підприємства прописували в своїх уставних документах окремі заходи, спрямовані на зменшення вірогідності недружнього поглинання підприємства, але ці заходи впроваджувались окремо і не мали чіткого зв'язку між собою та не охоплювали усі етапи захисту підприємства від недружніх поглинань.

Таблиця 1. Визначення сутності категорії "недружнє поглинання"

Недружнє поглинання – це	
Автор	Визначення
Н. Рудик [2, с. 11]	тендерна пропозиція, яка менеджмент корпорації-покупця висуває на відкритому фондовому ринку на контрольний пакет акцій корпорації-цілі
А. Багаєва [3]	вчинення різних громадсько-правових та інших підприємницьких угод та процесів, що здійснюються всупереч волі акціонерів (учасників) товариства, керівних органів юридичного лица, направлених на перерозподіл корпоративного контролю в товаристві, що поглинається та/або отримання контролю над активами, основними засобами юридичної особи, що поглинається
С. Кашурніков [4]	поглинання господарюючого суб'єкта (підприємства), що відбувається проти волі справжніх власників (акціонерів) і/або менеджерів з використанням економічних, організаційних, правових та інших заходів
В. Грачев [5]	це встановлення юридичного і фактичного контролю над підприємством та/або його основними виробничими активами, незважаючи на відсутність згоди власника, або змушування останнього на дачу такого
А. Фьодоров [6, с. 27]	встановлення контролю над компанією з застосуванням протизаконних методів та засобів, часто супроводжені захватом акцій компанії проти волі їх справжніх власників
Електронний словник економічних термінів «Інвестопедія» [7]	придбання однієї компанії іншою, що відбувається без згоди керівництва компанії-цілі, завдяки зверненню безпосередньо до акціонерів компанії, з метою зміни правління для проведення поглинання
Електронний словник економічних термінів «Business dictionary» [8]	придбання фірми, незважаючи на несхвалення, або відкритий опір, її ради директорів

Також необхідно звернути увагу на некомпетентність менеджменту недружньо поглинутих підприємств, який не впроваджував заходи, спрямовані на попередження недружнього поглинання такі, як діагностика внутрішнього, проміжного та зовнішнього середовищ господарювання підприємства, слідування за слабкими сигналами, визначення факторів привабливості підприємств для корпоративних захватів, оцінка можливих наслідків впливу негативних факторів на підприємство тощо.

З огляду на зазначене, формування програми захисту підприємства стає необхідним для їх власників та менеджменту, адже саме за рахунок такої програми, керівництво підприємства матиме змогу впровадити заходи направлені як на попередження та протидію, так й подолання наслідків корпоративних захватів. Так, питання розробки та впровадження програми захисту підприємств від корпоративних захватів розглянуті у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: П. Астахов, П. Гохан, С. Джура, Д. Зеркалов, Ю. Ігнатішин, М. Іонцев, С. Кліменко, В. Компанієць, О. Костюк, К. Крутильніков, Л. Маханець, І. Можейко, А. Молотніков, А. Пірогов, Н. Рудик, Є. Семенкова, Н. Фаенсон, О. Фисуренко, Р. Фостер, О. Фьодоров тощо. Але питання розробки оптимальної програми захисту підприємств від недружніх поглинань, яка охоплює заходи захисні заходи на всіх етапах захисту підприємств від корпоративних захватів на вітчизняному ринку корпоративного контролю, все ще до кінця не розкрито в сучасній літературі, тому є актуальним та потребує подальшого опрацювання.

Отже, з огляду на вищезазначене, метою статті є розробка програми захисту підприємств від недружніх поглинань на ринку корпоративного контролю України.

Зазначимо, що недружнє поглинання є одним з видів корпоративних захватів на ринку корпоративного контролю України [1]. Для розуміння сутності

та необхідності розробки програми захисту підприємств від недружніх поглинань надамо представлені в сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі визначення категорії "недружнє поглинання" (табл. 1).

На нашу думку, найбільш точно даний термін описав Н. Рудик, адже поглинання може відбуватися не тільки проти волі менеджменту, які мають опортуністичний інтерес і не хочуть бути звільнені у разі зміни власників, а й проти волі акціонерів, які не хочуть втрачати контроль над корпорацією, через зміну

членів наглядової ради, які є представниками акціонерів в корпорації. Також погоджуюсь з цим визначенням поняття "недружнє поглинання" в контексті того, що не тільки підприємство, а й його окремих активів може бути привабливим об'єктом для проведення недружнього поглинання підприємством-загарбником.

Також, з метою розробки ефективної програми захисту, необхідно навести розподіл заходів захисту підприємств від недружніх поглинань (захватів) на ринку корпоративного контролю України. На нашу думку, захист підприємства від недружніх поглинань необхідно розподіляти на 3 етапи:

1 етап — попередження захвату: аналіз сильних та слабких сторін підприємства, визначення факторів привабливості підприємства для корпоративних захватів, аналіз зовнішнього середовища господарювання підприємства та його "слабких сигналів";

2 етап — захист від захвату: впровадження активних заходів захисту підприємства від корпоративного захвату, з урахуванням мінімізації наслідків;

3 етап — подолання наслідків захвату: аналіз стану підприємства після захисту та внесення коректив в плани та програми захисту підприємства від корпоративних захватів, з огляду на їх успішність.

Отже, зазначимо, що наведена класифікація етапів захисту включає заходи направлені на попередження, протидію та подолання наслідків захватів, що надає змогу формувати комплексну систему захисту підприємства від недружніх поглинань.

З урахування нестабільності економіки та ринку корпоративного контролю України, розробляти програми захисту підприємств від недружніх поглинань пропонується строком на 1 рік, після чого повинні проводитись аналіз отриманих результатів та внесення коректив у вже існуючу програму або прийняття рішення про розробку нової програми, якщо існуюча програма не досягла очікуваних результатів. Наведемо програму захисту підприємств від недружніх поглинань, яка розподілена на 8 етапів (рис. 1).

Отже, розглянемо кожний з етапів програми.

I етап — Актуальність програми — визначення доцільності розробки та впровадження програми захисту акціонерного товариства від корпоративних захватів, що визначається на основі проведення аналізу сильних й слабких сторін акціонерного товариства та його факторів привабливості для корпоративного захвату з урахуванням загроз та слабких сигналів зовнішнього середовища.

II етап — Мета та завдання програми — встановлення мети та завдань, які ставляться перед програмою для забезпечення захисту акціонерного товариства від корпоративних захватів.

III етап — Механізми реалізації програми — визначення переліку антикризових заходів на етапах попередження, протидії та подолання наслідків захисту від захвату.

IV етап — Встановлення ресурсних обмежень програми — встановлення обмежень щодо використання фінансових, часових, людських ресурсів, тощо. З метою мінімізації наслідків захисту незалежно від його успішності, на основі отриманих ресурсних обмежень захисту підприємства-цілі від захвату, визначається доцільність та вартість захисту акціонерного товариства за допомогою використання моделі на основі методів теорії ігор [9].

V етап — Встановлення бюджету та джерел фінансування — визначення обсягів та джерел надходження коштів для фінансування програми. Фінансування здійснюється за рахунок чистого прибутку підприємства, а, у разі необхідності, власних коштів акціонерів. Остаточний бюджет фінансування програми уточнюється в кінці року та залежить від розрахунків зроблених на основі застосування моделі оцінки доцільності та вартості захисту підприємства від корпоративного захвату на основі методів теорії ігор [9].

VI етап — Відповідальність та контроль за виконання програми — визначення відповідальних та контролюючих осіб за розробку та впровадження програми. Відповідальність за виконання програми захисту підприємства від захвату та за її результати лежить на виконавчому органі (одноосібному або колегіальному). Контроль за виконання програми проводить Наглядова рада (в акціонерному товаристві), яка звітує за результатами реалізації програми перед Загальними зборами акціонерів або безпосередньо власники підприємства, якщо наглядова рада непередбачена статутом підприємства або його формою власності.

VII етап — Очікувані результати від реалізації програми — встановлення бажаних результатів від реалізації програми. В загальному вигляді результати відповідають наступним завданням: попередження корпоративного захвату; захист підприємства з найменшими втратами ресурсів; подолання наслідків корпоративного захвату.

VIII етап — Висновки — аналіз отриманих результатів та прийняття рішення про корегування існуючої або розробки нової програми захисту підприємства.

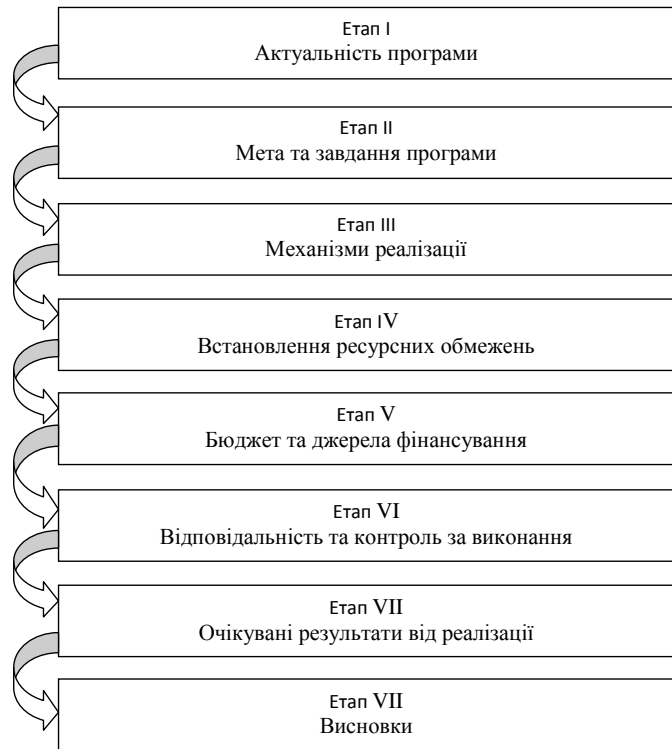


Рис. 1. Програма захисту підприємства від недружніх поглинань

Отже, зазначимо, що наведена програма відрізняється від вже існуючих програм захисту підприємств від недружніх поглинань, що складається з комплексу заходів, які направлені не тільки на захист акціонерного товариства вже в процесі захвату, а й включає заходи попередження захвату та подолання наслідків захвату. Але головною відмінністю запропонованої програми є використання моделі оцінки доцільності та вартості захисту акціонерного товариства від корпоративного захвату [9], що дозволяє формувати бюджет захисту згідно з можливостями акціонерного товариства на момент корпоративного захвату та надає змогу визначити граничні витрати ресурсів, які може дозволити витратити акціонерне товариство на захист від корпоративного захвату. Тобто визначити доцільність проведення захисту, адже при перевищенні граничного рівня витрати ресурсів захист може стати або неможливий або недоцільний, зважаючи на те, що навіть за умови його успішності акціонерне товариство не зможе продовжувати роботу через відсутність достатньої кількості ресурсів.

Також зазначимо, що якщо в процесі захисту підприємства від недружнього поглинання акціонери та інші органи управління підприємства прийдуть до висновку, що захист не можливий з найменшими втратами часових, фінансових та людських ресурсів, то необхідно розробити та реалізувати нову програму виходу з боротьби з найменшими втратами, чи внести відповідні корективи в уже існуючу програму захисту підприємств від захвату, або, якщо даний захист є неможливим чи втрати після його проведення буде неможливо відновити і захист втрачає свою доцільність, то необхідно сідати за стіл переговорів з

представниками підприємства-загарбника і намагати-ся досягти домовленостей, які влаштують власників обох підприємств.

Отже, з огляду на вищезазначене, надамо наступні висновки: з огляду на нестабільність економіки України та збільшення кількості угод недружніх поглинань на ринку корпоративного контролю, розробка та впровадження програми захисту підприємств від захватів стає необхідним інструментом формування ефективної систем захисту підприємств від недружніх поглинань. Також зазначимо, що програма захисту повинна включати заходи на усіх трьох етапах захисту підприємства від недружнього поглинання, а саме: на етапі попередження захвату, на етапі захисту підприємств та на етапі подолання наслідків недружнього поглинання. Дуже важливу роль для визначення бюджету захисту підприємства та прийняття рішення про можливість захисту підприємства від недружнього поглинання з найменшими втратами ресурсів, відіграють методи теорії ігор, за рахунок яких можна визначити кількість необхідних ресурсів для мінімізації наслідків недружнього поглинання та визначити можливість такого захисту на етапі захисту підприємства від корпоративних захватів.

Перспективним напрямом подальших досліджень у рамках питання розробки програми захисту підприємств від недружніх поглинань є побудова системи управління захистом підприємства від недружніх поглинань, адже від ефективності управління захистом підприємства залежить досягнення мети захисту та його успішність, що зумовлює необхідність залучення спеціалістів, які мають специфічні знання та досвід захисту підприємств від недружніх поглинань для управління захистом підприємства від недружніх поглинань необхідно.

Література:

1. Москвін Б.Ю. Розмежування сутності категорій "недружнє поглинання", "рейдерство", "грінмейл" // Матеріали науково-практичної конференції "Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами". — К.: НАУ, 2010. — С. 164—166.
2. Рудык Н.Б. Методы защиты от враждебного поглощения / Рудык Н.Б. — М.: Дело, 2006. — 384 с.
3. Багаева А.А. Корпоративные слияния и поглощения: проблемы и перспективы правового регулирования / А.А. Багаева; отв. ред. Н.И. Михайлов; Рос-сийская акад. наук, Ин-т государства и права. — М.: Инфотропик Медиа, 2010. — 256 с.
4. Кашурников С. Что понимается под "недружественным поглощением" / Медиа портал о безопасности "Хранитель" [Електронний ресурс]. — Режим досту-пу: http://www.psj.ru/saver_people/detail.php?ID=61703
5. Грачев В. Враждебные поглощения: типология и способы защиты / Журнал "Корпоративные конфликты" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.advisers.ru/file/advisers/Vrag_pogl.pdf
6. Федоров А. Рейдерство и корпоративный шантаж (организационно-правовые меры противодей-ствия): монография / А.Ю. Федоров. — М.: Волтерс Клувер, 2010. — 480 с.

7. The definition of the category of "hostile takeover" / Interenet economy dictionary "Investopedia" [Елект-ронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.investopedia.com/terms/h/hostiletakeover.asp>

8. The definition of the category of "hostile takeover" / Internet economy dictionary [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.businessdictionary.com/definition/hostile-takeover.html>

9. Москвін Б.Ю. Методичні підходи до оцінки вар-тості захисту підприємств від корпоративних захватів. Трансформація господарського механізму в умовах економічної кризи // Матеріали ІХ Всеукраїнської наукової конференції молодих учених і студентів. — Чернівці: ЧНУ, 2010. — С. 112—114.

References:

1. Moskvina, B. Yu. (2010), "The separation of entity categories "hostile takeover", "raiders", "greenmail"", Materialy naukovo-praktychnoi konferentsii [Materials of scientific-practical conference], Suchasni pidkhody do kreatyvnoho upravlinnia ekonomichnymy protsesamy [Contemporary approaches to creative management of economic processes], NAU, Kyiv, Ukraine, pp. 164—166.
 2. Rudyk, N. B. (2006), Metody zashchyty ot vrazhdebnoho pohloshchennia [Methods of protection against hostile takeovers], Delo, Moscow, Russia.
 3. Bahaeva, A. A. (2010), Korporatyvnye slyaniya y pohloshchennia: problemy y perspektyvy pravovoho rehulyrovaniya [Corporate mergers and acquisitions: issues and perspectives of legal regulation], Ynfotropyk Mediya, Moscow, Russia.
 4. Kashurnikov S. (2013), What is meant by "hostile takeover", Khranytel, available at: http://www.psj.ru/saver_people/detail.php?ID=61703 (Accessed 15 Sep 2014).
 5. Hrachev, V. (2014) Hostile takeovers: a typology and methods of protection, Korporatyvnye konflikty, available at: http://www.advisers.ru/file/advisers/Vrag_pogl.pdf (Accessed 17 Sep 2014).
 6. Fedorov, A. (2010), Reiderstvo y korporatyvnyi shantazh (orhanyzatsyonno-pravovye меры protyvoedistviya) [Raiding and corporate blackmail (legal measures)], Volters Kluver, Moscow, Russia.
 7. Interenet economy dictionary "Investopedia" (2013), "The definition of the category of "hostile takeover", available at: <http://www.investopedia.com/terms/h/hostiletakeover.asp> (Accssed 18 Sep 2014).
 8. Internet economy dictionary (2013), "The definition of the category of "hostile takeover"", available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/hostile-takeover.html> (Accssed 18 Sep 2014).
 9. Moskvina, B. Yu. (2010), "Methodological approaches to the valuation of the protection of businesses from corporate takeovers", Materialy IX Vseukrainskoi naukovoi konferentsii molodykh uchenykh i studentiv [Proceedings of the IX all-Ukrainian scientific conference of young scientists and students], Transformatsiia hospodarskoho mekhanizmu v umovakh ekonomichnoi kryzy [The transformation of the economic mechanism in the context of the economic crisis], ChNU, Chernivtsi, Ukraine, pp. 112—114.
- Стаття надійшла до редакції 29.09.2014 р.*

УДК 338.2

М. А. Волков,

викладач кафедри менеджменту та права, Південний філіал Національного університету біоресурсів і природокористування України "Кримський агротехнологічний університет"

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

M. Volkov,

teacher the Department of management and law South branch of the National University of bioresources and environmental Sciences of Ukraine "Crimean agrotechnological University"

THE ANALYSIS OF PLANNING OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISES OF FOOD INDUSTRY

У статті розглянуто сутність та обґрунтовано необхідність системи планування у підприємствах харчової промисловості. Визначено коло задач, які розв'яже система планування. Розглянуто структурні проблеми в побудові системи планування та розглянуто якісний склад планових показників, використовуючи параметричний аналіз.

The article considers the essence and necessity of the planning system in the food industry. Defined range of tasks that solves the planning system. The structural problems in the build system planning and considered qualitative composition of the target, using parametric analysis.

Ключові слова: планування, стратегічне планування, система планування, оперативне планування монетарні показники, немонетарні показники.

Key words: planning, strategic planning, system planning, operational planning monetary indicators, non-monetary indicators.

ВСТУП

Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості є важливим напрямом економічного зростання економіки України. Для харчової промисловості характерним є нераціональне використання природно-ресурсного, трудового та виробничого потенціалу. Можна припускати, що прибуток у промисловості, як і в господарському комплексі в цілому, формує невелика кількість успішних підприємств. Основну частину фінансового результату підприємства одержують від операційної діяльності [3, с. 222]. Ефективність використання ресурсів залежить від значної кількості різноманітних організаційно-економічних, технічних і фінансових чинників, що зумовлює потребу реального обґрунтування та відповідного планування. Досвід провідних зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що в такій ситуації бізнес-планування є важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного зростання та розвитку.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування необхідності системи планування діяльності підприємства харчової промисловості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми розвитку та розміщення підприємств харчової промисловості відображено у працях П.П. Борщевського, В.В. Вітвіцького, М.Я. Де-

м'яненка, Л.В. Дейнеко, П.Т. Саблука, М.Г. Чумаченка та ін. Серед зарубіжних і вітчизняних вчених, що займалися окремими питаннями управління і планування слід зазначити Ігошина Н.В., Бережну О.А., Панченко Є.Г., Хеше П., Крейнину М.І., Гітман А., Брейлі Р., Іткіна О.Ф., Тарасюк Г.М., Кваснюка Б., Мартиненко В., Норкотт Д., Сичевського М.П. та ін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Система планування діяльності підприємства харчової промисловості має досить чітку, ієрархічну структуру побудови (рис. 1). У менеджменті підприємства виділяють стратегічне і оперативне планування.

У рамках стратегічного планування задаються найважливіші цілі підприємства: матеріальні, вартісні та соціальні. Розробляються:

— структура і обсяг продуктово-асортиментної програми;

— структура і обсяг необхідного потенціалу.

Стратегічне планування в широкому сенсі слова — це планування росту, планування розвитку підприємства та інноваційне планування. Воно носить довгостроковий характер. При стратегічному плануванні йдеться про прийняття основоположних рішень.

Мета стратегічного планування полягає в тому, щоб через генерування і вибір відповідних стратегій визначити оптимальний шлях розвитку підприємства.

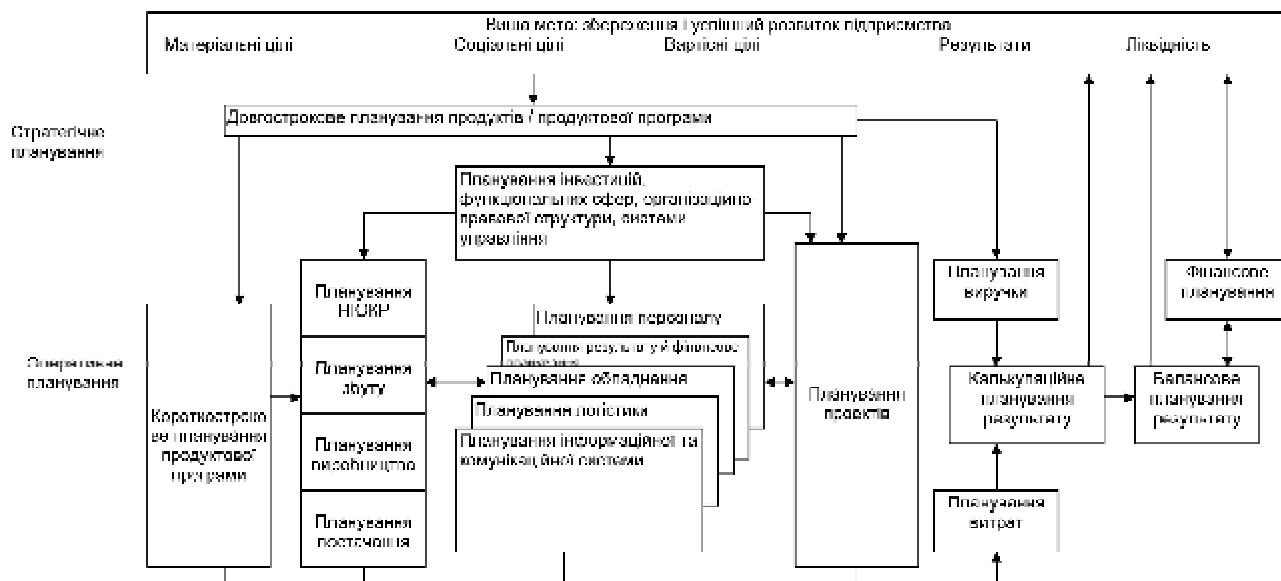


Рис. 1. Система планування на харчовому підприємстві

Оперативне планування залежить від прийнятої в результаті стратегічного планування продуктової концепції, структури потенціалу та системи управління. На харчовому підприємстві до оперативного планування відносять розробку планів функціональних сфер діяльності (підрозділів):

- План збуту;
- План виробництва;
- План постачання;
- План НДДКР;
- План логістики (транспортно-складське господарство);
- План персоналу;
- Інформаційний та комунікаційний план;
- Адміністративний план (система управлінського і фінансового обліку) і ін.

Незважаючи на вдану чіткість і простоту в побудові системи планів підприємства, на практиці виникають великі труднощі з побудовою і реалізацією узгоджених і адекватних планів. Сучасний підхід в теорії та практиці планування звертає увагу на наступні моменти [1]:

1. Все частіше вихідним пунктом планування на підприємстві стає бачення майбутнього, що є головним завданням вищого керівництва підприємства. Бачення конкретизується в цільові картини, принципи функціонування підприємства та управління ім.

2. Зростає роль сценаріїв і потреб у їх розробці для перевірки та поглиблення бачення, цілей і стратегій підприємства. Відповідно, збільшуються вимоги до обчислювальних здібностей і комп'ютерного оснащення планових служб.

3. Розширюється каталог цілей підприємства. Як і колись, гарантією збереження і розвитку підприємства служить прагнення до високих фінансово-економічних результатів за допомогою виробництва і збуту орієнтованих на ринок продуктів, послуг та комплексних рішень. До рівня цілей піднімаються і рамкові (обов'язкові) умови

або обмеження: захист і поліпшення навколишнього середовища; використання нових прогресивних технологій; підтримка і захист принципів соціально-ринкової економіки і демократичного суспільного устрою країни.

4. Поряд з пірамідальною побудовою системи цілей за періодами в рамках оперативного управління, все ширше використовується система управління на основі цільових витрат у рамках стратегічного управління. Вибір виробів, ціноутворення та нормативне калькулювання виробів і вузлів орієнтовані на бажання споживачів і поведінку конкурентів. Оскільки необхідно забезпечити конкурентоспроможність, в якості предмета цільового планування розглядаються витрати і їх компоненти.

5. До головних завдань стратегічного планування все в більшій мірі відносять стратегічно орієнтоване формування організаційної та правової структури підприємства, системи управління з відповідними керівними кадрами, а також внутрішніх і зовнішніх інформаційних і комунікаційних систем. Орієнтоване на окремі групи персоналу управління на основі діалогу стає важливою умовою мотивації та ідентифікації підприємства.

6. Можливі зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства вимагають від керівників системного мислення та аналізу чутливості планових рішень. На передній план виходить орієнтований на всі стадії створення нової вартості стратегічний аналіз і попроцесний облік витрат.

7. Підвищення якості планування та контролю за реалізацією планів досягається, насамперед, через прив'язане до планових цілей стимулювання керівників. Процес узгодження стратегічних та оперативних цілей, від виконання і перевиконання яких залежить розмір персонального доходу керівників, виразно посилює їх мотивацію і одночасно веде до кращого формулювання та досягнення цілей підприємства.



Рис. 2. Схема формування структурних факторів емерджентної основи планової системи

8. Успішне планування вимагає, нарешті, відповідної філософії підприємства, згідно з якою необхідна і певна культура підприємства, яка робить це планування можливим.

На основі вищенаведених моментів стає очевидним, наскільки складно побудувати систему якісних планів для підприємства харчової промисловості.

Можна говорити про тенденції деякої інтеграції функцій стратегічного і оперативного планування на вітчизняних підприємствах. Це викликано тим, що, з одного боку, стратегічні цілі в кінцевому підсумку повинні бути перекладені на оперативні. З іншого боку, збільшення швидкості процесів у діловому середовищі є причиною того, що ті завдання, які вчора вирішувалися на рівні стратегічного планування, сьогодні виникають на рівні оперативному. Якість стратегічного планування, будучи слабким місцем вітчизняних підприємств, істотно знижується через підвищену динаміку і невизначеність зовнішнього середовища. Це істотно ускладнює процес оперативного планування, виявляється незахищеним від впливу "стратегічних" факторів.

На нашу думку, спроби деяких вітчизняних дослідників [1, 3] ввести додаткові системні властивості і критерії, що оцінюють якість розроблених планів, ще більш ускладнюють процес планування. Незважаючи на правильні початкові передумови і видимі теоретичну доцільність, впровадження подібних механізмів на практиці представляється нам мало реальним.

Основа системного підходу до побудови системи планування визначається не стільки великою кількістю розрахункових задач, скільки наявністю складних інформаційних зв'язків між ними, а також властивістю цілісності, обумовленими єдністю інформаційного забезпечення всіх систем [1; 2; 4]. Відзначається помилковість підходу, при якому планові показники нав'язуються зверху, бо на нижчих рівнях план втрачає всякий сенс: або планується те, що вже зроблено (так надійніше), або

план складається тільки для звіту. Гнучкішою виявляється та система управління, яка заснована на аналізі виникаючих перспектив. Тут управління зводиться не до установки цілей, а до зміцнення цілісних властивостей об'єкта планування.

У роботі Богатирьов А.М. [1] для адекватної оцінки оптимальності планової системи використовується набір емерджентних (системних) властивостей і параметрів всієї системи планів, які, згідно з класичними постулатами

системного підходу, відображають збалансованість і ступінь взаємозв'язку всіх планів в єдиному стратегічно важливому напрямі діяльності, оскільки є наслідком цілісності всієї системи і несуперечності її структури. Структура емерджентних властивостей системи планування підприємства передбачає розробку критеріальних оцінок оптимізації впливу на якість планування факторів, продемонстрованих на рисунку 2.

Побудова додаткової системи управління структурними факторами, на нашу думку, сильно ускладнює планову систему. Це, в свою чергу, відволікає увагу фахівців від головного завдання планування — управління досягненням планових показників.

Специфіка вітчизняних підприємств полягає в низькій культурі менеджменту в цілому і планування зокрема. Планові служби насилу знаходять спільну мову з іншими підрозділами. Постійна нестача грошових ресурсів підриває реалістичність будь-якого (або майже будь-якого) плану. Керівники підрозділів на основі власного досвіду не вірять планам, і якщо функціональні плани йснують, то тільки на папері.

Крім зазначених вище структурних проблем в побудові системи планування розглянемо якісний склад планових показників, використовуючи параметричний аналіз.

Прийнято виділяти монетарні (вартісні) і немонетарні (натуральні) показники. Обидва види показників на вітчизняних підприємствах використовуються, в основному, для оцінки матеріальних активів.

Як основні вартісні показники у вітчизняній теорії та практиці найбільш часто використовують розмір прибутку і рівень ліквідності. Використання цих короткострокових показників в якості цільових пов'язане з тим, що вітчизняна теорія підприємства бере свою основу від німецької моделі підприємства. Згідно з німецькою моделлю, джерелом фінансових ресурсів є банківська система. Банки цікавлять саме короткострокові по-

казники результатів — прибуток і ліквідність. Правда, з середини 90-х років німецькі підприємства стали переходити на американську модель підприємства.

На відміну від німецької моделі, американська розвивається за рахунок отримання фінансових ресурсів з фондового ринку. Таким чином, американська модель більше націлена на вартість у довгостроковому періоді — капіталізацію. Менеджмент підприємства сприяє створенню акціонерної вартості і націлений на виявлення її ключових факторів. Можна сказати, що американська модель має "стратегічну перевагу" перед німецькою моделлю.

Для оцінки результату діяльності, відповідно до американської моделі, недостатньо бухгалтерських розрахунків поточного прибутку і ліквідності. Фактори, що впливають на акціонерну вартість, часто піддаються тільки експертній оцінці. Для уявлення про те, який спектр чинників впливає на акціонерну вартість, досить бути трохи знайомим з причинами коливання курсу акцій на фондовому ринку.

Для більшості українських харчових підприємств лежить подальший вибір між тією або іншою моделлю розвитку, яку належить зробити.

Для більшості вітчизняних підприємств, в якості основних, прийняті короткострокові показники прибутку і ліквідності.

Прийняті короткострокові плани цілей і вартісні плани підрозділів створюють основу для контрольних розрахунків. Ці розрахунки припускають зіставлення запланованих показників цілей та заходів, вартісних показників з фактично досягнутими і проведення щомісячного, щоквартального, а в разі потреби і в більш короткі проміжки часу, аналізу можливих відхилень в розрізі їх причин і відповідальних підрозділів. На нижніх рівнях управління контролюються як вартісні, так і натуральні показники, наприклад показники споживання матеріальних ресурсів, часу, обсягів виробництва. Контроль на рівні управління підрозділами і підприємством в цілому, в основному, здійснюється на основі вартісних планів (бюджетів), показники яких виражені в грошовій формі. Звіт для керівництва підприємства, поряд з зіставленням планових і фактичних показників, повинен містити обґрунтування відхилень у разі, коли ці відхилень перевищують допустимі межі. При аналізі причин відхилень мова йде, переважно, про характеристику якісних змін в рамках підприємства і його зовнішнього середовища.

Монетарні показники описують підприємство як модель "чорного ящика". Вони не дозволяють побачити, за рахунок яких чинників досягнуті показники результату. Значимість фінансових показників залишається, як і раніше, першорядною, проте в сучасному динамічному середовищі потрібно враховувати фактори, що не піддаються грошовій оцінці, але, в той же час, роблять значний вплив на фінансові результати діяльності.

Так, у роботі Тарасюк Г.М. [3] наведено перелік показників, які, на думку авторів, необхідно використовувати на підприємствах харчової промисловості для планування і контролю. Проте неважко бачити, що практично всі вони стосуються матеріальних активів.

ВИСНОВОК

Таким чином, система короткострокових планів якщо і відображає вплив впливаючих чинників на досягнення цілей, то звичайно вже після виконання плану, у вигляді процедури аналізу причин відхилення. В кращому випадку результати аналізу використовуватимуться при побудові планів на наступний період, у вигляді прогнозу стану впливових факторів. Планування зміни стану факторів, в результаті керуючих впливів, не передбачається. Тим самим знижуються можливості постановки більш високих цілей і значень показників результату.

Література:

1. Богатирьов А.М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку / А.М. Богатирьов, А.І. Бутенко, І.О. Кузнецова; Під ред. Бутенка А.І.; Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України, Одес. нац. акад. харч. технологій. — О., 2003. — 273 с.
2. Литюга Ю.В. Теорія інвестиційної поведінки підприємства / Литюга Ю.В. // Економіка підприємства: теорія та практика: зб. мат. міжнар. наук.-практ. конф. 23—24 березня 2006 р. — К.: КНЕУ, 2006. — С. 28—30.
3. Тарасюк Г.М. Система планування діяльності підприємств харчової промисловості. Експертна оцінка стану та визначення її впливу на ефективність діяльності / Г.М. Тарасюк // Вісник ЖДТУ № 4 (46). — С. 221—229.
4. Холт Роберт Н. Планирование инвестиций / Г.А. Агасандян (пер. с англ.) Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. — М.: Дело ЛТА, 1997. — 120 с.

References:

1. Bohatyr'ov, A. M. Butenko, A.I. and Kuznetsova, I.O. (2003), Planuvannia diial'nosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti v umovakh rynku [Planning activities for the food industry enterprises in conditions of market], In-t probl. rynku ta ekon.-ekol. doslidzh. NAN Ukrainy, Odesa, Ukrain.
 2. Lytiuha, Yu.V. (2006), "The theory of investment behavior of enterprises", Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka [Business Economics: theory and practice], KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 28—30.
 3. Tarasiuk, H.M. (2005), "System planning activities of the food industry. Expert assessment and determination of its influence on the effectiveness of activities", Visnyk ZhDTU, vol. 4 (46), pp. 221—229.
 4. Kholt, Robert N. (1997), Investment planning, Akademyia narodnoho khoziajstva pry Pravytel'stve RF, Moscow, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 22.09.2014 р.*