

# СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

За редакцією д.е.н., проф. Л.І. Федулової

*Навчальний посібник  
для студентів  
вищих навчальних закладів*



КИЇВ—2007

УДК 33.002(075.8)

ББК 65.290-2я73

С 91

**Рецензенти:**

**Й.М.Петрович** – д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту, заслужений діяч науки і техніки України (Національний університет “Львівська політехніка”);

**Ю.В. Гончаров** – д-р екон. наук, професор, зав. кафедрою менеджменту (Київський національний університет технологій та дизайну).

**Автори:**

Федулова Л.І. (вступ, розд. 1,2); Гавловська Н. І. (п. 8.1, 8.2); Декалюк О.В. (розд. 10); Ковальчук С.В. (розд. 7); Лукянова В.В. (розд. 11); Несторишин І. (п. 8.3, 8.4, 8.5); Новикова О.С. (розд. 6); Новиков А.О. (п. 6.3); Рясних Є.Г. (розд. 8); Рудниченко Є. (п.8.3, 8.4,8.5); Сокирник І.В. (розд. 4); Стадник В.В. (розд. 5, 9); Томаля Т.С. (розд. 9); Черномазюк А.В. (розд. 3).

С 91 Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф.. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

**ISBN 966-364-370-6**

Розглянуто сутність і характерні особливості менеджменту в умовах формування постіндустріального суспільства і становлення економіки знань та виявлено причини і фактори, що створюють можливість його формування в Україні. Обґрунтовано методологічні засади сучасних концепцій менеджменту та розкрито механізми їх впровадження в практику провідних світових компаній. Значну увагу приділено інноваційній теорії розвитку, концепції менеджменту знань, ресурсній теорії та теорії TQM, концепції маркетинг менеджменту, системі збалансованих показників, реінжинірингу. Виходячи із наявного науково-технічного та організаційного потенціалу, запропоновано механізми впровадження новітніх концепцій управління фінансами, системи ризик менеджменту та інституційних засад корпоративного менеджменту в практику вітчизняних підприємств.

Для студентів, магістрантів, аспірантів, спеціалістів організацій та державних службовців, науковців, освітян, що вивчають сучасні проблеми менеджменту та інноваційного розвитку економіки.

ISBN 966-364-370-6

© Федулова Л.І., Гавловська Н. І.,  
Декалюк О.В. та ін., 2007

© Центр учбової літератури, 2007

## ВСТУП

В умовах розбудови економіки постіндустріального типу перед наукою та господарською практикою виникають проблеми принципово нового характеру. На сьогодні, коли на розвиток і успіх підприємства впливає багато факторів, потребують перегляду концепції управління, що сформувалися раніше; необхідні зміни організаційно-правових форм підприємств на основі застосування нових методів аналізу і проектування системи управління.

Україна має величезний потенціал людських талантів, інтелекту і значні природні ресурси. Ринкова система надає безліч можливостей для реалізації цього потенціалу. Поєднати талант, вміння, навички, професіоналізм може сучасна система управління – менеджмент. Перевагами даної системи управління є орієнтацію на людину – головну продуктивну силу організації. Врахування особливостей мотиваційного механізму при організації роботи людей забезпечує продуктивність, ефективність та динамічність підприємств в цілому.

Українські вчені сьогодні вже мають певну систему знань щодо особливостей зарубіжного менеджменту і на їх основі здійснюють спроби побудувати систему цінностей і сформувавши норми поведінки для українських менеджерів, бізнесменів та підприємців. Разом з тим, сучасний менеджмент залишається інноваційною наукою, яка разом із формуванням ринкової економіки, розвитком підприємництва в Україні, сприяє створенню конкурентних умов і конкурентоспроможності, формуванню сприятливих передумов для активізації діяльності підприємств на засадах економічної свободи і відповідальності та використання інтелектуального капіталу.

В період з кінця ХХ ст. і до цього часу в світі розпочав формуватися новий тип суспільства – постіндустріальний і характерна для нього нова модель економіки – економіка знань, що

безперечно впливає на формування сучасної системи теоретичного та практичного менеджменту. З цих позицій, важливою постає потреба наукового узагальнення та аналізу сучасних концепцій та теоретичних підходів в сфері управління підприємствами в умовах формування економіки знань. Виникає необхідність проаналізувати отримані результати наукової та практичної діяльності в сфері формування системи управлінської діяльності з позицій системного підходу. Тому представлена до друку монографія є вкрай актуальною.

Зміст навчального посібника композиційно та структурно витриманий і включає розділи, що присвячені окремим сучасним концепціям менеджменту.

В *першому розділі* в світлі розкриття актуальних проблем теорії і практики менеджменту показано сутність концепції економіки знань та виявлено особливості сучасної науки управління.

*Другий розділ* присвячено огляду еволюції інноваційних теорій економічного розвитку та визначено їх вплив на формування інноваційного менеджменту і забезпечення інноваційності підприємств.

Ключовим є *третій розділ*, в якому розглядаються сучасні закономірності та особливості ресурсної теорії та вплив ресурсної концепції на формування менеджменту з позицій використання знаннєвого ресурсу.

Концепція менеджменту знань – в центрі уваги *четвертого розділу*. В ньому обгрунтовано необхідність застосування системи управління знаннями на підприємствах, визначено роль знання та організаційної пам'яті в системі загального менеджменту та запропоновано заходи щодо реалізації менеджменту знань на вітчизняних підприємствах.

*П'ятий розділ* вміщує матеріали щодо сутності та етапів розвитку концепції реінжинірингу та розкриває методологічний інструментарій бечмаркінгу як засобу обгрунтування доцільності і напрямів впровадження процесу реінжинірингу в практику.

У шостому розділі розкрито сутність інституційних засад корпоративного менеджменту, зокрема, показано теоретичні підходи та практичний досвід злиття та поглинання компаній і вказано на проблеми формування корпоративних структур в Україні.

Еволюційні тенденції та закономірності становлення і розвитку концепції маркетинг менеджменту представлено в *сьомому розділі*. Особливий інтерес представляють науково-методологічні розробки щодо практичного застосування інноваційних маркетингових технологій в управлінні вітчизняними підприємствами.

*Восьмий розділ* присвячено новітнім технологіям управління фінансами на мікрорівні, серед яких базові концепції фінансового менеджменту та бюджетування як сучасна технологія фінансового планування.

У *дев'ятому розділі* розглядається сутність методології найбільш актуальної на сьогодні концепції – Системи збалансованих показників як інструменту реалізації стратегії підприємства та стимулювання інноваційного розвитку організації.

Методологічні аспекти теорії всезагального управління якістю (TQM) представлено у *десятому розділі*, зокрема, обґрунтуванню принципів даної концепції як філософії життя сучасної компанії та діагностиці проблем її адаптації на вітчизняних підприємствах.

*Одинадцятий розділ* присвячено методологічним засадам та практичним рекомендаціям щодо впровадження концепції ризик менеджменту на підприємствах, серед яких формування системи управління ризиками, аналіз ризиків та розробка програми управління ризиком.

Запропоновані авторами моделі, концепції та підходи функціонування сучасного менеджменту як системи доповнені конкретними механізмами їх впровадження, що доводить глибину та системність проведених досліджень та їх високий ступінь науковості.

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

В цілому навчальний посібник “Сучасні концепції менеджменту” є вагомим внеском в теорію управління підприємством та помітним явищем в економічній думці, так як в ній вперше зроблена спроба систематизувати та проаналізувати досягнення та недоліки становлення менеджменту як науки і практики управління сучасним підприємством в умовах розбудови економіки знань.

Навчальний посібник буде корисним для студентів, магістрантів, слухачів бізнес-шкіл та практиків, які працюють в сфері менеджменту та бізнесу і вивчають проблеми інноваційного розвитку економіки.

# Розділ 1. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

## 1.1. Концепція економіки знань

Сьогодні важливим фактором виробництва, окрім тих, що стали класичними (праця, капітал, земля) стає інформація, знання і, перш за все – наукове знання. Тому важливою проблемою є формування процесу добування, використання та розповсюдження нових знань. Останні є рушійною силою прискореного розвитку економіки, так як забезпечують високий рівень конкурентоспроможності країни. Знання накопичує людський потенціал і в цьому розумінні він стає інтелектуальним капіталом, що належить кожній організації і підвищує її вартість.

Терміни *“економіка знань”*, *“нова економіка”* достатньо впевнено входять в сучасну наукову термінологію. Вони широко застосовуються в наукових дискусіях і літературі, в засобах масової інформації зарубіжних країн. В українській дійсності доки ще мало уваги приділяється цій актуальній проблемі, хоч і з’явилися перші спроби узагальнити сутність феномену економіки знань [1-4] та виділити її головну складову – освіту [5].

З теоретичної точки зору заслуговує на увагу той факт, що на сьогодні немає єдності і суттєвої спільності у використанні цих понять різними фахівцями, експертами, політиками, хоч цінності та економічні аспекти інформації та знань давно відомі. Так, найбільш поширеними є наступні визначення ***“економіки знань”***:

- тип економіки, де сектор знань є джерелом економічного зростання;
- економіка, що заохочує організації та людей пізнавати, створювати, розповсюджувати знання більш ефективно для більшого економічного та соціального розвитку;

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

- економіка, що покладається більш на використання ідей, ніж фізичних здібностей, застосування нових технологій, ніж перероблення сировини та експлуатації дешевої робочої сили.

Характерною рисою останніх десятиліть став безпрецедентний за темпами розвиток сучасних інформаційних технологій, що включають засоби обробки інформації і нові засоби комунікацій. Але важливо принципово підкреслити, що нова економіка не вичерпується інформаційним аспектом, а представляє якісно новий технологічний рівень всього господарства, включаючи діючі продуктивні сили суспільства. Сам термін *“нова економіка”*, або *“електронний ринок”*, з’явився в США в 90-ті роки ХХ століття і був пов’язаний з позначенням процесів комерціалізації Інтернету. Цей термін використовується й на сьогодні в науковій та діловій літературі фактично для визначення різних явищ в економіці, спільним для яких є тільки Інтернет-інструментарій. До *нової економіки* за звичай відносяться:

- інформаційно-комунікаційний сектор (зв’язок і передача даних, електронна комерція; фондовий ринок високотехнологічних акцій);
- рекламний ринок та мас-медіа;
- банківський і фінансовий сектори,
- здоров’я та освіта, тобто всі сфери, де застосовуються ЕОМ та Інтернет.

Про масштаби поширення економіки знань в розвинутих країнах свідчать ряд показників. Так, в США в складі сфери послуг (частка якої у ВВП США з 60-х років зростає з 50 до більш ніж 70%) – основної сфери розповсюдження та використання інформації, 63% послуг можуть бути віднесені до категорії інтелектуальних. Щодо інвестицій в людський капітал, то можна відмітити, що в тих таки США в 90-ті роки такі інвестиції втричі переважали інвестиції у фізичний капітал; витрати на освіту переважали половину інвестицій у фізичний капітал; витрати на охорону здоров’я опинилися вище них. За деякими оцінками, частка інвестицій в людський капітал в за-



гальному обсязі ВВП США складає більш, ніж 15% ВВП, що перевершує “чисті валові інвестиції приватного капіталу в заводи, обладнання та складські приміщення” [6].

За оцінками Світового банку, фізичний капітал в сучасній економіці формує 16% загального обсягу багатства кожної країни, природний – 20%, а людський капітал – 64%. В таких країнах, як Японія і Німеччина, частка людського капіталу складає до 80% національного багатства.

Найважливішою особливістю даного процесу є визнання того факту, що в умовах формування економіки знань докорінно змінюється відношення до головної продуктивної сили суспільства – людини високоінтелектуальної, високопродуктивної праці. На сьогодні цінності створюються за рахунок підвищення продуктивності та використання нововведень, тобто застосування знання на практиці. Економічне зростання все більше залежить від здатності отримувати нові знання і застосовувати їх в житті.

Слід зазначити, що докорінні зміни відносно цінностей людського ресурсу відбулися ще в 70-х роках ХХ століття, коли виникла можливість оцінити розвиток творчого потенціалу людини, гуманістичну спрямованість її устремлінь. В цей період здійснюється переоцінка рушійних сил економіки – людський фактор висувається на перший план, виникає теорія людського капіталу, розроблена американським економістом Г.Беккером [див.6]. В межах даної теорії виділяють такі особливості людського капіталу, як: інвестиції в людський капітал забезпечують його власнику в майбутньому отримання більш високого доходу; формування людського капіталу вимагає від самої людини і всього суспільства значних затрат; вкладення в людський капітал дають досить значні за обсягом, тривалі за часом; інтегральні за характером економічний і соціальний ефект та інше. Таким чином, наголошується, що саме від якості людського капіталу залежать результати економічного зростання.

Основним елементом формування людського капіталу на новому етапі розвитку економіки визначаються корпоративні

знання. Зарубіжні та вітчизняні автори приділяють значну увагу питанням управління знаннями, розкриваючи особливості даного процесу в провідних компаніях [7], пропонуючи новітні технології управління знаннями [8] та виписуючи спеціальні керівництва для вищого менеджменту компаній [9]. Але все різноманіття напрямів і підходів до управління знаннями потребує систематизації та вироблення концептуальних засад для усвідомлення самого феномена знання та визначення його ролі у становленні економіки знань. З цих позицій, актуальним є питання щодо розгляду існуючих організаційних, управлінських та економічних теорій, присвячених знанням як ресурсу компаній.

Фундатор сучасної неокласичної економіки А.Маршалл, одним із перших визнав роль знання в економічних процесах: “В значній мірі капітал складається із знання та організації... Знання – один із потужних двигунів виробництва... організація допомагає знанню” [10]. Фрідріх фон Хайєк та Йозеф Шумпетер також надавали великого значення ролі знання в економічних процесах. Вони прагнули описати динаміку змін в економіці, звертаючи особливу увагу на унікальні знання, які знаходяться в розпорядженні кожного економічного суб’єкта, а не на знання, якими володіють декілька економічних суб’єктів. Так, Шумпетер Й. наголошував, що поява нових товарів, методів виробництва, ринків, матеріалів та організацій – це результат нових “комбінацій” знання [11].

Пенроуз Е., Р. Нельсон, С.Вінтер в межах своїх еволюційних економічних теорій розглядали фірму в якості сховища знань. Так, на думку Р.Нельсона та С. Вінтера, інновації за своєю сутністю – це не передбачувані мутації рутини [12]. Ці дослідники висунули також концепцію шляху технічної еволюції, а сутністю технології вважали знання, але не визнавали зв’язку створення знань в сфері технології з більш широкими організаційними процесами.

Відомий вчений-економіст Е. Денісон детально розглядав особливу роль знання в економічному розвитку індустріальних країн. В своїй знаменитій праці [13], він доводить, що са-

ме свою особливу роль знання починають відігравати на високій стадії індустріальної зрілості країни, коли господарюючими системами досягнуто значний ступінь насиченості засобами виробництва та високий рівень фондоозброєності праці. Саме Е. Денісон вперше розробив класифікацію темпів економічного зростання, що включає 23 фактора, і серед них 4 фактори, що відносяться до праці (зайнятість, відпрацьовані години, статева структура робочої сили та рівень освіти).

Завдяки появі нових моделей економічного зростання з ендогенним (генерованим із середини системи) технологічним прогресом, в 90-х роках ХХ ст. питання щодо ролі знання викликало ще більшу зацікавленість. Характерною особливістю нових моделей є те, що розвиваючи ранні ідеї К.Ерроу та Х.Узаві щодо економічної ролі навчання в процесі виробництва, їх автори вводять у виробничу функцію в тій чи іншій формі додаткову змінну – людський капітал, тобто обсяг наукових знань і практичного досвіду, накопичених в процесі навчання і безпосередньої виробничої діяльності.

Щодо самого характеру економічного зростання, то в моделі П. Ромера [14] воно знаходиться в прямій залежності від величини людського капіталу, зосередженого в сфері отримання наукового знання. Це означає, що сфера знання впливає на економіку не тільки безпосередньо через прикладні ідеї та розробки, а саме її існування є необхідною умовою економічного зростання, оскільки забезпечує накопичення людського капіталу. Модель Ромера також дозволяє зробити висновок про те, що країни з великим накопиченим обсягом людського капіталу будуть мати більш високі темпи економічного зростання.

Дослідження показують, що в останні роки зацікавленість даною проблемою спостерігалась не лише з боку відомих теоретиків соціоекономіки таких, як П. Друкер та Е. Тоффлер, які звернули увагу на роль знання як ресурсу управління та влади, але й з боку вчених, які вивчають організацію виробництва, технологію і стратегію управління, теорію організації, і також стали висувати теорії управління знаннями. Так, в своїй ос-

танній праці П. Друкер доводить, що в нових економічних умовах знання не є ще одним ресурсом такого ж порядку, що і традиційні фактори виробництва – праця, капітал та земля, а взагалі є єдиним, значущим ресурсом. “И на западе, и на Востоке знание всегда соотносилось со сферой бытия, существования. И, вдруг, почти мгновенно знание начали рассматривать как сферу действия. Оно стало одним из видов ресурсов, одной из потребительских услуг. Во все времена знания были частным товаром. Теперь практически в одночасье оно превратилось в товар общественный” [15]. Е. Тоффлер розподіляє думку П.Друкера і називає знання потужною силою та ключем до зрушення влади, звертаючи увагу на перетворення знання із доповнення до сили грошей та сили мускул в їх квінтенсію, що пояснює причини поширення по всьому світу війни за контроль над інформацією та засобами комунікації [16].

Продовжуючи роздуми своїх попередників, Дж. Куїнн вважає, що економічні та продуктивні сили сучасних корпорацій вміщені в основному в інтелектуальній сфері та в сфері виробництва послуг. Він стверджує, що вартість більшості продуктів та послуг в першу чергу визначаються можливістю розвитку заснованих на знаннях нематеріальних активів, таких як технологічні ноу-хау, дизайн продукції, маркетингові дослідження, розуміння клієнта, здатність персоналу до продуктивної праці та інновації [17].

Більшість дослідників – класиків організаційних теорій – розподіляють людське знання на два типи: 1) знання формалізоване, що виражено літературною мовою, формулами, конкретними характеристиками, інструкціями і т. інше, завдяки чому цей тип знання може легко і без викривлення передаватися одним індивідумом іншому; 2) знання неформалізоване, яке важко підлягає вербалізації; це особисте знання, результат індивідуального досвіду, що включає такі розмиті поняття, як особисте переконання, думки та системи цінностей. Звідси – дві форми взаємодії – між неформалізованим та формалізованим знанням та індивідумом і організацією – визна-

чають існування чотирьох основних процесів трансформації знання, сукупність яких і є створенням знання: із неформалізованого в формалізоване, із формалізованого в формалізоване; із формалізованого в неформалізоване та із неформалізованого у неформалізоване.

В більшості економічних, управлінських та організаційних теорій знання наводиться саме по собі, хоч по суті вони присвячені саме науковому об'єктивному знанню і створені під потужним впливом епістемологічної традиції. Слід зазначити, що серед більшості нових управлінських теорій, які з'явилися з середини 1980-х років і розкривали значення знання для суспільства та організації в майбутньому, все ж мало досліджень присвячених процесу створення знання організаціями, тобто ці теорії розглядають в основному придбання, накопичення та використання існуючих знань, ігноруючи поняття "створення нового знання". Саме процес створення організаційного знання є функцією отриманого досвіду в результаті проб і помилок та спроможність компанії як єдиного цілого створювати нове знання, розповсюджувати його в межах організації і втілювати в продукції, послугах та системах [18].

На сьогоднішні компанії змушені докладати спеціальних зусиль, щоб захистити бізнес, утримати інтелектуальний капітал та підвищити свою життєздатність. За деякими оцінками, 42% корпоративних знань складає інтелект персоналу, ніяк не зафіксований на матеріальних носіях інформації. А дослідження швейцарської дослідницької організації, що вивчала сфери управління знаннями показали, що реальне застосування знаходять лише 20% знань, якими володіють працівники компаній. Це означає, що одне лише підвищення ефективності управління знаннями в межах підприємства дозволить підняти продуктивність, прискорити темпи зростання, збільшити прибуток і посилити конкурентні переваги. Знання – це активи, значить, як і всіма активами, ними потрібно управляти. Якщо людину розглядати як корпоративний капітал, то навчання – це засіб примноження цього капіталу [19].

Таким чином, відмінною особливістю нової інноваційної фази розвитку людства є підвищена увага до знань, оскільки останні все більше проявляють себе у вигляді безпосередньої продуктивної сили. В соціальному плані очікується, що наукомісткі технології можуть сприяти зміцненню демократичних процедур прийняття рішень, підвищенню ефективності управління та безперервному навчанню членів суспільства протягом всього життя. В економічному плані все більше йде мова про виникнення феномена “економіка, започаткована на знаннях” – тип економіки, де сектора технологічної матеріалізації знань відіграють вирішальну роль, а виробництво знань є джерелом економічного зростання.

Сучасні дослідження, присвячені розробці нової продукції та технологій, все ж таки звертаються до неформалізованого знання, але їх основною метою залишається перетворення неформалізованого знання в придатну для розповсюдження інформацію. В розумінні сутності знання і його зв'язку з інформацією позиції дослідників досить різноманітні. Так, на думку Ю.А. Шрейдера, знання – це локальне поняття, воно притаманне конкретному індивіду в певний час. За допомогою переходу в особливу, відчужену від носія усупільнену форму (інформацію) знання перетворюється в глобальну категорію [20]. Такої ж думки дотримуються Т.Давенпорт, Л.Прусак та інші прибічники інформаційного підходу до менеджменту знань [21-22].

Не зважаючи на існування багатьох відмінностей у визначенні знання, загальною позицією залишається те, що необроблена інформація сама по собі не призводить до розв'язання ділових проблем, не виробляє вартості і не зміцнює конкурентоспроможність осіб, які володіють ним. Знання може вміщуватись в інформації в наявному вигляді чи бути відсутнім в ній. Вилучення знання із потоку чи масиву інформації являє собою самостійну і досить складну проблему [23].

На думку цього ж автора, знання як економічне благо має різні матеріальні та нематеріальні форми існування. Суб'єктивоване знання являє собою ресурс особистості, особливу якість

її людського капіталу, що отримало свою оцінку на ринку робочої сили. Об'єктивоване знання виступає у формі програмного продукту, промислового зразка, закінченої наукової розробки, технічного рішення і т. інше. Таким чином, в якості економічного блага знання є об'єктом купівлі – продажу як на ринку продуктів праці, так і на ринку ресурсів і підпадає під дію економічних законів, хоч і з деякою специфікою. Звичайно, розуміння процесу створення організацією нової продукції, нових методів та нових організаційних форм має велике значення, але ще важливішою є проблема зрозуміти, як організація створює нове знання і що робить можливим його створення.

Для Європи, як і для всіх розвинутих країн світу, в кінці ХХ на початку ХХІ ст. характерним стало збільшення ролі інтелектуальної складової в економіці, прискорене зростання галузей з інтенсивним використанням знань як фактору виробництва. Розвиток світової економіки набув нових рис, які не характерні для традиційної індустріальної економічної моделі. В зв'язку з прискореним технологічним розвитком і особливо розвитком інформаційних технологій на ринку стави з'являться компанії, які не зовсім відповідали визначенням традиційної економіки, так як у більшості із них активи практично були відсутні, при цьому ринкова вартість (капіталізація) інколи демонструвала значне зростання і вимірювалась мільярдами доларів.

Наведені фактори вказують на необхідність проведення українськими науковцями та практиками серйозних комплексних досліджень в цьому напрямі з метою отримання конкретної та системної інформації для прогнозування даного процесу та вироблення організаційного механізму управління економікою на державному рівні, враховуючи світові закономірності та тенденції переходу до нової економіки.

Знання у вигляді систематизованої інформації передається через сучасні інформаційно-комунікаційні мережі, перетворюючись на значний прискорювач світового науково-технічного прогресу, тому діловий світ зацікавлений в інвестуванні в освіту та дослідження. Водночас нова економіка

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних економік в умовах глобалізації, забезпечуючи суттєве зростання продуктивності праці.

Дослідження показують, що відставання України в сфері розвитку нової економіки виникло ще в 70-х рр. ХХ ст. через неадекватне відношення до нових тенденцій світового розвитку. Періодичні спроби змінити ситуацію на краще не носили системного характеру і не мали успіху. В той же час відставання в розповсюдженні високих технологій означає не лише зниження міжнародної конкурентоспроможності, але й відставання в якості наданих державних послуг для суспільства і громадян, темпах зростання людського капіталу, економічного росту країни, і як наслідок – загроза залишитися на периферії нового інформаційного суспільства та інтелектуальної економіки. Мова йде про створення нового формату країни під дією інтенсивних процесів створення та розповсюдження знань та їх проникнення в усі сфери життя суспільства.

Методологічні засади щодо шляхів та методів практичної реалізації концепції економіки знань в Європі були здійснені в декілька етапів:

1) березень 2000 року – Самміт Європейської Ради у Лісабоні визначив *стратегічну мету розвитку ЄС до 2010 року – підготовка до економіки знань*, результатом якої має бути:

- перетворення ЄС у найбільш динамічнішу систему світу;
- підвищення рівня продуктивності праці;
- подолання 50%-го розриву між доходами на душу населення у Європі та США

2) 1-й Форум у березні 2002 року – Самміт Європейської Ради у Барселоні, коли європейські уряди зобов'язалися *активізувати наукові дослідження та інновації шляхом збільшення видатків на дослідження та розвиток до 3% ВВП до 2010 року*, причому 2/3 із них має забезпечити бізнес-сектор;

3) 2-й Форум з економіки знань у березні 2003 року у Хельсінкі присвячений *впровадженню стратегій економіки знань у країнах Центральної та Східної Європи*;



4) 3-й Форум – березень 2004 року у Будапешті визначив перші здобутки окремих країн в напрямі розбудови економіки знань.

В результаті узагальнення методологічних напрацювань, встановлено, що взаємопов'язаними складовими економіки знань в даний час вважаються такі:

- якісна і безперервна освіта для всього населення країни;
- економічні стимули та інституційний режим, що заохочують до ефективного використання національних і глобальних знань в усіх секторах економіки;
- ефективна інноваційна система, що об'єднує в єдиний комплекс економіку (бізнес), наукові та різного роду дослідницькі центри і учбові заклади;
- динамічна інформаційна інфраструктура, що надає інформаційні та комунікаційні послуги суб'єктам ринку, державним установам та, що особливо, всім прошаркам населення;
- держава як ініціатор та координатор становлення і розвитку економіки знань в усіх сферах життєдіяльності країни.

Інтелектуальний ресурс є тим безперервно відтворюючим, зростаючим і ускладнюючим середовищем і одночасно основою, на якій будується конструкція економіки знань. При цьому більшість її особливостей обумовлені властивостями знань, а саме такими:

- знання є загальним надбанням;
- знання при користуванні не витрачаються;
- знання, втілені в товар, можна кількісно виміряти показником інформаційної питомої ваги товару;
- собівартість отримання знань не залежить від їх “тиражування” і кількості користувачів;
- деякі види знань чутливі до часу – вони застарівають, але не зникають безслідно [24].

Таким чином, основним ресурсом сьогоденного етапу економіки виступають знання як специфічний ресурс. У зв'яз-

ку з прискоренням темпів розвитку технологій доступність знань стає найважливішою умовою для участі країни у глобальній конкуренції. Нові технології можуть позитивно впливати на економіку країн, незалежно від рівня їхнього розвитку, про що свідчить досвід Китаю, Індії, Бразилії, Ірландії, які за допомогою ефективно діючих систем освіти успішно винайшли свої сегменти інформаційних технологій, які дозволяють їм бути конкурентоспроможними на світовому ринку. Це вказує на те, що успіх країни у досягненні конкурентоспроможності на світовому ринку, використовуючи переваги економіки знань, залежить від її спроможності якомога швидко адаптувати свій потенціал у сфері створення, використання та розповсюдження знань до потреб світової економіки.

### 1.2. Сучасна наука управління

На початку XXI ст. світ вступив в період стрімких структурних змін, які торкаються всіх сфер життя і, щоб вижити, підприємства повинні були своєчасно реагувати на них. Серед змін середовища, найбільш всеохоплюючий характер мають наступні: глобалізація світової економіки, універсалізація світових інформаційних процесів на основі революційних змін в галузі інформаційних та комунікаційних технологій; об'єднання зусиль людства з метою протидії екологічним катаклізмам. Нові риси сучасних ринкових відносин, підприємництва визначаються переходом до інтеграції економічної, технологічної, організаційної, інформаційної, соціальної та культурної складових, яка дозволяє найбільш чітко бачити майбутній розвиток підприємства, комплексно враховувати інтереси споживача та виробника.

В зв'язку із скороченням життєвого циклу та диверсифікації продукції, а також зростанням вартості ресурсів менеджери змушені йти на ризик в прийнятті рішень і проявляти високу адаптивність до мінливих умов середовища. Вони також повинні сприяти постійному притоку ідей, створювати

атмосферу творчості та ініціативи. Реалізація таких підходів в управлінні найбільш ефективна через механізми інтеграції.

За умов, коли невизначеність як постійна мінливість стану поведінки, швидка і гнучка переорієнтація виробництва і збуту стала одним із важливих понять менеджменту, потребується побудова такої системи управління, яка була б адекватна дії різноманітних факторів. Особливе місце процесу управління в ринковій економіці обумовлено тим, що воно повинно забезпечити поєднання, інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Саме в складних економічних умовах сьогодення повинні реалізовуватись потужний, цілеспрямований менеджмент підприємства, заснований на критичному відборі найкращих напрямів різних шкіл і підходів до менеджменту, і врахування сучасних тенденцій розвитку господарського управління.

Завдання, з якими доводиться стикатися сьогодні, зовсім інші, ніж ті, що були ще двадцять років. Тому, в умовах глобалізованої економіки, коли постійно очікуються як небезпечні зміни (загострення конкуренції, нарощення темпів ділової активності), так і нові перспективи (укрупнення ринків, скорочення кількості бар'єрів), підприємства кардинально вдосконалюють діяльність не лише через конкуренцію чи заради прибутку, але й заради виживання.

Глобалізація ринків і конкурентної боротьби викликають суттєві зміни в діловому оточенні компаній, які особливо доводиться враховувати. Серед таких змін:

- зміни в технологіях – охоплення населення глобальними інформаційними мережами, швидкодіючі та високоякісні засоби зв'язку, швидкісний транспорт, високопродуктивна побутова техніка, нові види продовольства та інше;

- міжнародна економічна інтеграція – зниження митних зборів, введення плаваючих валютних курсів; вільне переливання капіталів в глобальному масштабі, трансфер технологій; розвиток ринків в передових країнах – уповільнення економічного зростання, збільшення частки експорту в товарообігу (особливо високотехнологічної продукції), посилення дерегулювання економіки та інші.

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

Для того, щоб уникнути загроз і використати можливі шанси, підприємства (компанії) прагнуть зміцнити свою конкурентоспроможність, перш за все через *трансформаційні зміни*, серед яких:

- вдосконалення господарської діяльності;
- реструктуризація;
- програми поліпшення якості;
- злиття і придбання фірм;
- перегляд стратегічних пріоритетів;
- зміни у виробничій культурі (формування корпоративної культури).

Досвід роботи провідних зарубіжних та вітчизняних компаній в цих напрямках потребує акцентувати увагу на тенденціях і закономірностях функціонування сучасного менеджменту і, перш за все, на тих нових концепціях (теоріях), що виникли за останній період і успішно впроваджуються в практиці життя підприємств.

Розглядаючи еволюцію розвитку теорії управління, автори [25] пропонують наукові здобутки з менеджменту розподілити на дві основні групи: 1) наукові видання від Ф. Тейлора до Г. Саймона; 2) видання гуманістичного напрямку, автори яких від Е. Мейо та Е. Вейка до робіт по організаційній культурі. Так, науковий менеджмент Ф. Тейлора був спробою формалізації досвіду працівників і неформалізованих навичок в об'єктивне і наукове знання. Але ці спроби не мали успіху і з часом створення нових методів організації праці стали важливим правом менеджерів, на яких були покладені обов'язки класифікації, приведення до одного знаменника і оформлення знань у вигляді правил та формул, впровадження їх в повсякденний виробничий процес [26].

Менеджмент другої половини ХХ ст. характеризувався прагненням вчених врахувати комплексний характер та взаємодію організацій з навколишнім середовищем, про що свідчать наукові здобутки школи Ф. Тейлора, Г. Гантта, Ф. і Л. Гелбретів, адміністративної школи А. Файоля, школи людських відносин Е. Мейо, системного підходу П. Друкера та кон-

сультативної фірми “Мак-Кінс 7С”, ситуаційні теорії, теорії стратегічного управління І.Ансоффа, Б.Карлоффа, М. Портера, теорії біхевіоризму Д. МакГрегорі, В.Оучі, які, в свою чергу, дали імпульс розвитку теорії людських відносин, що підкреслювало значення в менеджменті людського фактору. Так звані хоторнські експерименти в 1920-1930 рр. показали, що такі соціальні фактори, як моральний стан, почуття належності до групи та міжособистісні навички розуміння людської поведінки підвищують продуктивність праці. Спираючись на їхні данні Е. Мейо та Ротлісбергер створили нову управлінську теорію “людських взаємовідносин”, яка констатувала, що людський фактор відіграє важливу роль в підвищенні продуктивності праці шляхом постійного вдосконалення практичних знань працівників.

Ч. Барнард спробував поєднати теорії менеджменту, розроблені вченими, які дотримувалися протилежних поглядів і створити теорію організації, в основі якої принципи ділового адміністрування. Його погляди на знання можна визначити так:

1) знання не може бути зведено виключно до логічних положень, які можуть бути виражені словами, деякі його аспекти можуть мати “поведінковий”, “нелінгвістичний” характер;

2) керівники продукують цінності, переконання та ідеї для підтримки життєздатності системи і для управління організацією як єдиною системою. Таким чином, Ч. Барнард виділив із процесу мислення логічну та нелогічну складові: логічні процеси вміщують усвідомлене мислення, яке може виражатися словами та знаками; нелогічні – це невиразні процеси мислення, в яких відсутній усвідомлений елемент, а саме з них породжується знання.

Продовжуючи погляди Ч. Барнарда, особливо щодо ролі керівників в організації, Г.Саймон вважав їх основною функцією прийняття управлінських рішень. Він досліджував природу розв'язання людиною проблем та прийняття рішень і розглядав організацію як “машину для обробки інформації”. В своїх працях Г. Саймон надавав особливого значення логічно-

му аспекту людського мислення, процесу прийняття рішень в організації та обмеженості пізнавальних здібностей людини. Тобто, він вважав людей нездатними на дієве вивчення проблем і на створення знання, необхідного для їх вирішення. Та в процесі взаємодії він упустив важливий аспект: організація не тільки здійснює дієву обробку інформації, але й сама створює як інформацію, так і знання. Тобто враховувати потрібно не тільки стратегію скорочення часу обробки інформації, але й заходи, прийняті організацією для самовдосконалення шляхом розвитку багаторонності, руйнування старих і створення нових схем мислення та поведінки.

Діяльність провідних компаній показує, що *ознаками сучасних організацій* є:

- надання ієрархічним пірамідам (структурам) більш плоскої форми за рахунок “утончення” середньої ланки управління і розвитку горизонтальних зв'язків;
- орієнтація на роботу в командах, проектних і цільових групах замість постійних відділів;
- організація і автоматизація різноманітних ділових центрів замість традиційних ієрархій.

В усіх сферах діяльності на сьогодні спостерігаються зміни, які приводять до виникнення неієрархічних організацій, характерними ознаками яких є:

- чітка тенденція до усунення ієрархічного розподілу праці: усуваються відмінності в статусі, рангу, розмірах заробітної плати; розповсюджуються “рамкові” посадові інструкції, орієнтовані не на визначення чітких завдань та повноважень, а на досягнення певних результатів чи розв'язання завдань;
- середній розмір організацій (вимірюється кількістю працівників) зменшується внаслідок як зростання кількості малих та середніх підприємств так і виведення із складу компаній підрозділів, які можуть функціонувати як самостійні бізнес-одиниці;
- великі компанії, збільшуючи обсяги виробництва, зменшують кількість зайнятих, внаслідок автоматизації робіт,

впровадження інформаційних технологій, залучення зовнішніх ресурсів за контрактами для здійснення робіт, що в цілому призводить до зменшення кількості рівнів управління;

- розробка і впровадження комп'ютерних програм дозволяють групам людей в організації спілкуватися між собою і спільно розв'язувати проблеми, підвищуючи рівень ефективності технологій прийняття управлінських рішень, не використовуючи традиційний ієрархічний механізм управління.

Сучасний розвиток інформаційних технологій змінив також методи координації і контролю, знизив роль особистого спостереження за роботою підлеглих і бюрократичних форм узгодження тих чи інших рішень. Новим явищем в організаціях стали *“віртуальні офіси”*, які підвищили самостійність працівників, а також дозволили розширити ділянки прямої роботи з клієнтами (frontline work).

Основні типи організацій, що використовують нову технологічну побудову структури:

- оболонні (пустотілі)
- мережеві
- віртуальні організації.

*“Пустотіла” організація* – це керуюча фірма, яка наймає невелику кількість менеджерів, що координують роботу сторонніх підрядників. Така організація бере на себе трансакційні витрати, залишаючи за собою лише функцію загального управління всім процесом – від розробки ідеї товару до продажу його кінцевому споживачеві. Вона не вкладає кошти у виробництво, а інвестує в бренд, так як бренд – найефективніший засіб мінімізації трансакційних витрат. В той же час, на думку експертів, суттєвим недоліком *“пустотілої”* форми бізнесу є складності в організації належного контролю якості виробництва продукції.

Створення *мережевих організацій* як особливої форми взаємовідносин між членами даної організації та іншими компаніями, також сприяє реалізації можливостей, що отримує компанія від навколишнього середовища. Прикладами мереж можна назвати фірму і її постачальників; розробників нової

продукції як всередині фірми, так і поза нею; фахівців з питань дослідження і розробок в будь-якій галузі та інші. Таким чином, мережу можна визначити як рухливу, гнучку та компактно модель робочих взаємозв'язків, які перехрещують різні межі всередині організацій та між ними.

Розвиток глобальної мережі Інтернет привів до створення так званих динамічних *віртуальних організацій*, функціонування яких започатковується на активній взаємодії їх членів і підрозділів через глобальні комп'ютерні мережі великої кількості незалежних підрядників для розв'язання конкретної проблеми. Віртуальні структури забезпечують серйозні конкурентні переваги через суттєве зниження витрат на основні та обігові кошти, різкого зниження бази оподаткування. Так, наприклад, віртуальна організація фірми Digital Equipment Corporation International має структуру витрат, в якій перше місце займає оплата праці – близько 45%, друге – експлуатаційні витрати, включаючи експлуатацію інформаційної техніки та утримання будівель близько 3%, третє – фіксовані витрати – 10% [29].

Набирає силу тенденція стимулювання працівників за реальний поточний внесок в діяльності групи, відділу підприємства. При оплаті праці менеджерів і персоналу в цілому зростає значення преміювання за підсумками роботи, внутрішніх соціальних програм, автономних “підприємницьких центрів” в межах підприємств, які самі продають свої послуги внутрішнім чи зовнішнім клієнтам.

Отримують нові якості такі функції, як постачання, виробництво і збут за рахунок вдосконалення управління цілями поставок, що дозволяє мінімізувати складські запаси. Бригадні методи виробництва стимулюють передачу значної частини відповідальності і прийняття рішень безпосередніми виконавцями. Індивідуалізація послуг, розвиток електронної торгівлі, створення банків даних про споживачів і розрахунки індексів їх задоволення перетворює клієнтів в одне із важливих завдань підприємства. Управління усіма аспектами якості (TQM) означає розповсюдження відповідальності за якість на



всі ланки і етапи процесу виробництва товарів і послуг та доведення їх до споживання.

Інтернаціоналізація бізнесу і економіки в цілому при всіх її перевагах перетворилась в глобальну проблему. Підприємства все в більшій мірі набувають міжнародного характеру, і в науці та освіті все частіше підкреслюється вимога інтернаціоналізувати погляди менеджерів, що означає необхідність більш широкого врахування відмінностей національних культур. Особливо нагальним постає це питання в процесі злиття і поглинання компаній. В результаті деяких досліджень встановлено, що результативність нової компанії тим нижче, чим сильніше культурні відмінності. Але існують й інші точки зору. Так, Р. Шонберг, фахівець в сфері менеджменту (Великобританія) говорить: “Це спірне питання, так як вплив національної культури на справді є не таким сильним, як ми звикли вважати. В культурних відмінностях є як задовільні, так і негативні сторони, які можуть взаємно нейтралізовуватись.” В його дослідженнях оцінювалися відмінності стилів керівництва в 129 європейських компаніях, придбаних британськими інвесторами в 1990-х роках. Єдиним значимим фактором, що вплинув на результативність, виявилось відношення компанії до ризиків: чим більше відрізнявся підхід до управління ризиками у покупця і компанії, що купувалась, тим менше була ймовірність досягнення цілей створеним бізнесом [30]. За таких умов потрібні нові методологічні рішення, які б вбирали накопичений зарубіжний і вітчизняний досвід господарювання. Найбільш придатним для цього є системологія економіки як методологічний інструментарій пізнання, орієнтований на вивчення системних властивостей економічних процесів та явищ. З цих позицій слід аналізувати наступне коло *проблем*:

- самостійне підприємство як цілісна економічна система, основна ланка господарювання, важливою системною властивістю якого є розширене відтворення;
- цільова функція підприємства – накопичення власного капіталу для розширеного відтворення;

- першочергове завдання науки – розробка методів, організаційних форм управління, механізмів, принципів узгодження інтересів на макро- та мікрорівнях і т. інше.

Лише тоді можна розв'язати задачу пізнання процесу управління, коли вивчати економічну систему в русі, цілісності, розвитку, єдності і в протиріччі її структурних елементів. Важливе значення при цьому має моніторинг таких основних системних властивостей, які характеризують, з одного боку, власний потенціал економічної системи – самоорганізацію, самоуправління, саморегулювання; з іншого – адаптивність, гнучкість, сумісність, автономність, ієрархічність, безпека, надійність.

Співставляючи відомі методи науки про підприємства та актуальні проблеми управління ним, виявляється наявність розриву між теорією та реальною дійсністю. Він проявляється, зокрема, в тому, що сучасна теорія управління підприємством не враховує в достатній мірі вплив великих технологічних змін на виробничо-господарську діяльність. Існуючі уявлення про підприємство і управління започатковуються на чисельній кількості теорій і підходів, більша частина яких виникла ще на початку ХХ ст. і розвивалась століття. З одного боку, це були роботи, які орієнтувались на основні функціональні аспекти підприємства, і розробляли питання стосовно організації праці, використання людських ресурсів, прийняття управлінських рішень, стратегічного управління, виробництва, збуту, маркетингу, управління фінансами. З іншого боку, потрібно виділити роботи, які розглядали підприємство як єдине ціле і з цих позицій розробляли загальні рекомендації стосовно системи управління ним.

За словами Boston Consulting Group, найбільш розповсюдженою моделлю й до цього часу залишається так званий *“імперіалістичний корпоративний центр”*, а компанії, які спробували децентралізувати систему прийняття рішень, нерідко повертаються до минулої моделі при виникненні труднощів. Та по мірі включення компаній в процес глобалізації, функції підрозділів і співробітників стали перехресуватись – з'явило-

ся те, що МакКінсі назвав “*матричним перекриттям*”. Яскравим прикладом в цьому напрямі може стати голландський концерн Philips, який, щоб скласти уяву про особливості національних ринків та мати можливість враховувати їх в майбутньому, налаштував на них значну кількість своїх функціональних підрозділів. Таким чином, перебудова сучасних організацій обумовлена низкою різноманітних змін бізнес-середовища, в першу чергу тих, що стосуються комунікаційних технологій, процесів глобалізації виробництва та торгівлі, а також перерозподілу відповідальності за виконання донедавна основних функцій компаній шляхом аутсорсинга, утворення спільних підприємств та інших дій, що передбачають послаблення контролю над ключовими витратами [31].

Сучасна концепція цілісної науки про підприємство повинна започатковуватись на передбаченні, що всі релевантні емпіричні та теоретичні знання, які необхідні для його опису, не мають ніяких перешкод для дослідження об’єктивної сфери (охоплює все підприємство і визначає формальні межі науки про нього) та проблемної сфери (включає всю сукупність нетрадиційних проблем управління та реалізації управлінських рішень) [32]. За таких умов, структура та зміст такої концепції повинні визначатись тим, що всі необхідні для пояснення та прогнозування діяльності підприємства знання із різних наукових дисциплін залучаються в повній мірі. Це можливо за наступних обставин:

- уявленні економічного, технологічного, соціального та екологічного оточення підприємства та динаміки його розвитку;
- сприйнятті підприємства в його соціально-технологічному індивідуалізмі;
- аналізі факторів, від яких залежить прийняття рішень на інституційному, стратегічному та оперативному рівнях;
- організації та використанні управлінського інструментарію;
- оцінці поведінки управлінської системи.

Аналіз наукової думки початку ХХІ ст. дозволяє констатувати, що з'являються роботи, що відображають сучасні погляди на теорію фірми, економіки підприємства та управління ним. В зв'язку з тим, що виробнича і комерційна діяльність все більше ускладнюється, підприємства для свого виживання та розвитку повинні шукати методи адаптації до змін середовища та швидше засвоїти управління новим стратегічним ресурсом – інформацією. Один з таких методів є метод управління, пов'язаний з мережевими організаційними структурами. Саме розуміння *мережизації* – це один з методів стратегічного менеджменту, що полягає у формуванні мережі з її вузькими зв'язками для досягнення цілей відповідно до потреб і очікувань партнерів та ділової кон'юнктури. *Концепція мережизації* порівняна з методами звуження власної виробничої діяльності, коли підприємство перестає саме займатись якимись видами виробництва і доручає їх зовнішнім виконавцям.

*Мережеві структури* можна також побудувати в межах стратегії, що передбачає пошук підприємством перспектив створення продуктів (ринків), технологій, використовуючи партнерські відносини з іншими підприємствами. Таким чином, управління мережами дозволяє скоротити витрати і підвищити доходи, забезпечити швидкість реакції підприємства на зміни кон'юнктури.

З іншого боку – для реструктуризації підприємств в межах стратегічного планування з метою збереження провідного бізнесу пропонується використовувати *реінжиніринг* – фундаментальне пере- усвідомлення ділових процесів організації для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень за основними параметрами діяльності: вартість, якість, сервіс і темпи розвитку. Слід зауважити, що реінжиніринг не є а ні реорганізацією, а ні вирівнюванням організаційної структури. Багато підприємств вбачають причину своїх негаразд в бюрократії і прагнуть боротись з нею, що є помилкою, так як при традиційній ієрархічній структурі, робота розмита на фрагменти. Уникнути бюрократії можливо лише за допомогою реінжинірингу, який не дозволяє розбити процеси на фраг-

менти. Досвід провідних компаній показує, що використання процедури реінжинірингу допомагає досягти наступних характеристик:

- горизонтальне та вертикальне стиснення робіт;
- процеси та їх частини виконуються в звичайному порядку, тобто, вивільнені від лінійного впорядкування робіт;
- зменшення перевірок та управлінських дій, мінімізація узгоджень;
- оцінка ефективності роботи і оплати праці змінюються від оцінки діяльності до оцінки результатів та інше.

Спеціальна література, присвячена проблем *контролінгу*, на відміну від публікацій по контролю, констатує чисельні визначення контролінгу. Найбільш розповсюдженими серед них є наступні:

1) спочатку контролінг розглядався, по-суті, як функція інформаційного збереження. Основним джерелом інформації був, як правило, бухгалтерський облік;

2) інші автори визначають контролінг як орієнтоване на результат управління підприємством. Його завдання полягає в перетворенні цілеустановок в заходи щодо їх здійснення та ідентифікації відхилень, а також забезпечення реакції на них;

3) головне завдання контролінгу – координація різних підсистем управління підприємством. Для виконання координаційних завдань та інших цільових установок сфера завдань контролінгу охоплює також контрольну функцію. Як бачимо, визначення різноманітні, але все ж поєднує їх той факт, що концепція контролінгу пов'язана безпосередньо з управлінням підприємством, а не відноситься до сфери бухгалтерського та управлінського обліку, як вважають деякі вітчизняні науковці та практики.

Широкого визнання набула *концепція управління ресурсним обміном*, яка виходить з того, що обмін являє собою підсумок всієї управлінської діяльності відповідної економічної системи. При цьому для отримання задовільного кінцевого результату необхідно, щоб всі елементи управління

якісно і синхронно застосовувались в кожному обмінному циклі. Предметною сферою даної теорії є вимоги системи обміну при безпосередньому споживанні товару; проектування переміщення ресурсів на етапі укладення контрактів; інституційні обмеження ресурсного обміну; технологія визнання права власності на ресурси та інше. Тобто предметом теорії ресурсного обміну є узгодження методологій економічної теорії в точках перехрещення їх предметних сфер. Застосування цієї теорії повинно дати синергичний ефект завдяки системному об'єднанню досягнень всіх економічних напрямків на мікротамакрорівнях.

Особливо популярною на сьогодні є концепція *збалансованої системи показників*, яка відповідає прагненням менеджменту підприємства отримати виважений набір монетарних і немонетарних показників для внутрішньофірмових управлінських цілей. Впровадження цієї концепції означає широку перебудову всього процесу здійснення організаційної стратегії. Але при цьому важливо враховувати дві обставини:

- по-перше, застосування збалансованої системи показників – це процес не розробки стратегії, а її реалізації;
- по-друге, нову концепцію слід розглядати не лише як систему показників, але й як всеохоплюючу систему управління підприємством. На сьогодні потрібні подальші дослідження для розробки самих засобів оцінки.

В науковому менеджменті існують різні підходи до визначення організації в якості самоорганізуючої. Так, класичний *кібернетичний підхід*, акцентуючи увагу на управлінні, визнає в якості самоорганізації ту систему, в якій структурування управлінняється із-середини і детерміновано процесом досягнення цілей. *Синергична модель* не вимагає цілі і звертає увагу на спонтанність виникнення організації, тобто не заданість іззовні. З цих позицій, на рівні формальних організацій можливі *два варіанта самоорганізації*:

- 1) спонтанне формування на основі ініціативної кооперації співробітників;

2) цілеспрямоване утворення відносно автономних структурних одиниць, управління якими здійснюється самими учасниками без втручання представників влади.

Найтісніший зв'язок з попередньою концепцією має *трансфер знань* як складова формування результативної самоорганізованої системи, яким й повинно бути сучасне підприємство. Загострення конкуренції, зростання ринкових змін, орієнтація на прибуток вимагають постійного пошуку переваг. Тому в цьому напрямі особливого значення набуває процес управління знаннями, які перетворюються у ключовий фактор боротьби за конкурентоспроможність. Важливе місце в цьому процесі повинно належати внутрішньому, тобто здійсненому в межах підприємства, трансферу знань. Здатність створювати знання та переміщати його з однієї частини організації в інші є основою конкурентної переваги. Знання управління виробництвом носять двоякий, але взаємопов'язаний характер: з одного боку, для управління підприємством важливий внутрішній аспект (внутрішньо-фірмові залежності підсистем по циклу “витрати – виробництво – випуск”); з іншого – він повинен враховувати і зовнішній аспект у формі трансакцій системи “організація” з її зовнішнім середовищем та відповідних зворотних зв'язків.

Важливою складовою процесу трансферу технологій є наявність творчого підходу в бізнесі. Менеджери дотримуються вузьких поглядів на творчий процес в цілому. Для них творчість – це спосіб мислення, чи, наприклад, винахідливість при розв'язанні проблем. Важливими складовими процесу творчості є компетентність та мотивація. Компетентність – це те, що Г. Саймон називає “мережею можливих здогадок” [див.28] – інтелектуальний простір, що використовується для дослідження і вирішення проблем. Але важливим в даному підході є застосування різних форм мотивації, які не однаково впливають на творчість. Більш того, результати досліджень переконливо доводять, що існують два типи мотивації – зовнішня і внутрішня, до того ж остання більш важлива для творчості.

Ми розглянули лише деякі сучасні науково-методологічні підходи та концепції до управління підприємством, які вміщують інтегровані уявлення про саме підприємство, його економіку. Більш детально сутність названих та інших концепцій буде розкрито в наступних розділах. Зазначимо, що саме з цих позицій повинна формуватись наукова думка та практика діяльності вітчизняних науковців і менеджерів, які займаються розв'язанням актуальних системних проблем організацій різних форм діяльності.

На жаль, дослідження практики роботи українських менеджерів виявило низку принципових недоліків, а саме: знання менеджерів в технологічній галузі сильніші, ніж в управлінні; відсутність внутрішньо організаційних комунікаційних відносин менеджерів з працівниками – вони не обговорюють питання інновацій, проблеми, що виникають, не вислуховують їх думки; великий розрив між розумінням мистецтва сучасного міжнародного менеджменту та вмінням його застосовувати в українській дійсності. Найбільш складною організаційною структурою на сьогодні є структура, яка сполучає як вертикальну, так і горизонтальну ієрархію управління. Горизонтальні менеджери, за звичай, мають набагато менше повноважень, ніж функціональні, а їх основний обов'язок – координація діяльності міжфункціональних груп. Для створення неформальних міжфункціональних груп застосовуються такі методи, як: ротація менеджерів, фізичне місцезнаходження співробітників та відділів; засоби інформаційних технологій, ділові та культурні заходи, система стимулювання та оцінка роботи. Зокрема, ротація як інструмент поліпшення комунікацій між важливими сферами діяльності компанії, являє собою важливу складову методів створення неформальних груп, але й формальних горизонтальних зв'язків. Дослідження досвіду роботи провідних компаній показують, що менеджери з досвідом роботи в декількох підрозділах спілкуються з представниками інших підрозділів значно частіше, ніж менеджери, які мають досвід роботи в одному відділі, що можна вважати прямим наслідком знання культури і проблем людей, що працюють в різних підрозділах фірми.



Слід зазначити, що неформальна практика координації діяльності в організації може здійснюватись лише під впливом спеціально розроблених систем стимулювання, які пов'язують частину заробітку спеціалістів підрозділів з результатами роботи інших підрозділів. В такому випадку навіть при відсутності формальних груп, співробітники, які займаються однією проблемою, будуть зацікавленими в загальних результатах. В якості одного із результуючих показників більшість компаній використовують показник часу при оцінці діяльності людей із різних підрозділів, що працюють над одним завданням. Так, компанія Hewlett-Packard використовує в якості основного показника Break Even Time – час окупності нового продукту. Цей показник визначає час з початку програми розробки продукту до того моменту, коли доходи по продукту будуть відповідати витратам, інвестованим в проект. В той же час, такий показник пов'язаний не лише із швидкістю виконання робіт, але й з їх якістю і використовується як основа системи винагородження всіх співробітників, які залучені в даний проект.

Характерними *тенденціями сучасного менеджменту* в світі є:

- першочергова увага вищого керівництва до чіткої узгодженості усіх елементів структурної побудови організації для досягнення стратегічних цілей компанії;
- перехід від функціональної організації діяльності до організації, заснованої на бізнес-процесах;
- розробка такої організаційної структури управління, яка була б спроможна до саморозвитку та самонавчання, а значить, до видозміни в процесі функціонування в тісному контакті з вимогами навколишнього середовища (практика створення організацій, що навчаються);
- створення компаній, організаційна структура яких цілковито визначається можливостями використання сучасних інформаційних технологій і засобів зв'язку, так званих “віртуальних організацій”.

В умовах глобальної світової економіки створення адекватних механізмів менеджменту на всіх рівнях формування

ринку відіграє виключну роль. З цих позицій менеджмент на глобальному, регіональному і локальному рівнях визначає як загальносистемну так і соціально-екологічну ефективність сучасного ринку товарів та послуг.

Враховуючи висновок великого управлінця Е. Демінга, що системним наслідком традиційного менеджменту є такий стан, коли із 100 менеджерів не більше двох отримують задоволення від роботи, решта – відчувають стрес, російські автори [38] запропонували і на практиці впровадили модель так званого “альтернативного” менеджменту. В основі моделі – формула того ж Демінга – “98/2”, яка означає, що на 98% проблеми в організації, дефекти виробів, робіт чи послуг залежать не від людей, а від системи. При цьому під *системою* розуміють сукупність процедур, розпоряджень, інструкцій, повноважень, внутрішньо корпоративної культури. В умовах глобалізації економіки і сформованого ринку споживача, коли саме останній визначає, що повинно випускати підприємство, які послуги йому потрібні, стара система управління не встигає оперативно реагувати на вимоги ринку, вона програє в боротьбі за клієнта. Тому автори “альтернативного менеджменту” взяли за основу систему принципів Демінга – аксіоми, на яких можлива побудова компанії з принципово новою організацією справи і управління та визначили їх, як свого роду генетичний код організації. Нагадаємо ці принципи:

1. Поставте мету постійного розвитку і вдосконалення компанії.
2. Прийміть нову філософію бізнесу.
3. Усуньте залежність від масового контролю при досягненні якості.
4. Залиште в минулому практику вибору ваших постачальників тільки на основі ціни на їхню продукцію.
5. Постійно вдосконалюйте всі виробничі процеси.
6. Застосовуйте на практиці сучасні підходи до підготовки і перепідготовки ваших співробітників.
7. Засвойте і встановіть лідерство як метод роботи менеджера.

8. Заохочуйте ефективні двохсторонні зв'язки та використовуйте інші засоби для усунення небезпек та ворожечі всередині колективу.
9. Зруйнують бар'єри між підрозділами, службами, відділами.
10. Відмовтесь від гасел, закликів до працівників з метою краще працювати.
11. Відмовтесь від нормативів та кількісних завдань.
12. Усуньте перешкоди, які лишають людей професійної гордості та можливості бути гордими результатами своєї праці.
13. Заохочуйте прагнення до освіти.
14. Зробіть так, щоб кожний в компанії приймав участь в програмі перетворень (і, перш за все, вище керівництво) [39].

Зауважимо, що для реалізації даних принципів потрібно, перш за все, щоб компанія мала можливість нормального розвитку, тобто повинні мати місце відповідні для цього умови.

Видатний класик менеджменту П. Друкер, прогнозуючи майбутнє зазначав, що: “Знання різко підвищують мобільність ресурсів. Кваліфіковані працівники, на відміну від некваліфікованих, що зайняті у виробництві, володіють засобами виробництва: вони є носіями знань, відповідно, звільняючись, забирають інформацію з собою. В той же час, потреби організацій у знаннях, ймовірно, будуть постійно змінюватись. В результаті в розвинутих країнах чисельна кількість важливої робочої сили – і найбільш високооплачувана її частина – буде складатись з людей, якими неможливо “керувати” в традиційному розумінні цього слова. В багатьох випадках їх навіть не будуть вважати співробітниками організацій, в яких вони працюють, а, скоріше, підрядниками, експертами, консультантами, працівниками з частковою зайнятістю, партнерами в спільному підприємстві і т. інше. Все більша кількість таких людей стане ототожнювати себе зі своїми знаннями, а не з організацією, яка сплачує їм заробітну плату” [40]. Звідси – “Урок полягає в тому, що продуктивність знань оцінюється як

за кількісними, так і за якісними показниками. Ми розуміємо, що керівники повинні бути одночасно і менеджерами спеціалістів, і синтезаторами різних сфер знань – саме знань, в множині. Така ситуація видається загрозливою для сучасного менеджера, якого дістають зноби-інтелектуали, стурбовані тим, щоб, не дай Бог, не стати надто комерціалізованими і не втратити повагу колег із своєї сфери знань. Але факт залишається фактом, – в пост капіталістичному суспільстві високолобі інтелектуали повинні грати в одній команді з людьми, які не претендують на високий інтелектуальний рівень”.

Дослідження досвіду провідних компаній України вказує на появу тенденції стосовно відходу власників від операційного управління і передачу управлінських функцій професіональним менеджерам. Тобто, з розвитком української економіки роль власника суттєво змінюється від менеджера до постановника стратегічних завдань і, на кінець, до інвестора. Відповідно, управляючий із адміністратора перетворюється в професіонала, покликаного забезпечити довготривале лідерство, зростання бізнесу, а також необхідну вартість і ліквідність активів. Зокрема, не зважаючи на те, що у 2005 році в Україну не надійшло значної кількості інвестицій, попит на менеджерів й на сьогодні стабільно високий. А в зв'язку з приходом міжнародного бізнесу в усі галузі української економіки, зростають вимоги до менеджерів в частині вміння керувати глобальним бізнесом, реалізовувати стратегію компанії на кожному локальному ринку, демонструвати міжнародну культуру ведення бізнесу.

Початок ХХІ століття вказує на можливість подальшої зміни як в економічному житті в цілому, так і в кожній організації, що функціонує в умовах бізнесу. Подальший процес трансформації структури та організаційно-економічного механізму підприємств в умовах становлення економіки знань є головним їх завданням. Сьогодні організації мають бути більш гнучкими; легко пристосовуватися до змін; мати відповідний ступінь децентралізації; формувати оптимальний баланс взаємовідносин між партнерами по бізнесу тощо. Оскільки

стратегічні процеси утворюють частину системи організації, вони взаємопов'язані з іншими організаційними процесами, тобто піддаються впливу відносин з внутрішніми діями. Такий підхід ґрунтується на ситуаційній теорії і передбачає новий погляд не лише на характер і зміст стратегії, але й на процес її розробки. Тому актуальною проблемою сьогоденних наукових та практичних досліджень в галузі стратегічного управління є знаходження шляхів та механізму поєднання відомих класичних постулатів щодо стратегічного планування, розроблених І. Ансоффом, А. Томпсоном, А.Дж. Стриклендом, П. Дойлем та іншими вченими, з новими концепціями управління організаціями в умовах жорсткого ринкового середовища. Одним із таких підходів, на нашу думку, повинно бути застосування ситуаційного мислення та методології ситуаційного аналізу при розробці стратегії розвитку підприємств.

В умовах глобалізації суспільства, підвищення ролі економіки знань, створюється нова ситуація у взаємовідносинах між підлеглим та керівником, що вимагає від останнього створення зворотного зв'язку та посилення уваги до якості рішень, що приймаються, їх сприйнятливості для підлеглих. Стратегічний напрямок розвитку компаній не може бути забезпечений лише на основі “вдалих” чи “невдалих” постанов чи наказів керівництва. При здійсненні процесу управління переда на зверху команда (дія) вимагає зворотної реакції знизу. Звідси – створення ефективного зворотного зв'язку стає центральним в стратегічному управлінні. Організації, яким вдалося здійснити стратегічні плани, за звичай створювали для координації стратегічних питань на корпоративному рівні новий підрозділ – так званий Офіс стратегічного управління (ОСУ) [42]. В зв'язку з тим, що по-перше, звичайна функція стратегічного планування практично не відіграє керівної ролі в реалізації наміченої стратегії; по-друге, ефективна реалізація стратегії вимагає, щоб з нею був ознайомлений весь персонал та повинна бути адаптованою до мінливих умов конкуренції, ОСУ стає центром координації всіх цих задач (рис. 1.1).

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

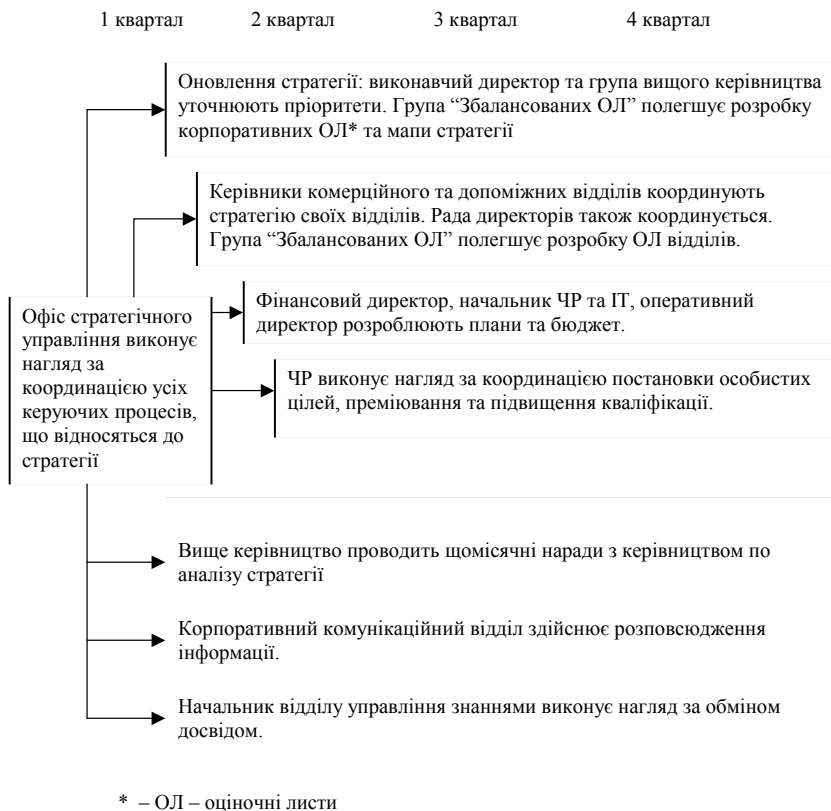


Рис. 1.1 Етапи оновлення стратегії компанії за допомогою Офісу стратегічного управління (ОСУ)

Основними задачами ОСУ є наступні:

- 1) створення і управління ОЛ (оціночних листів) – як власник процесу ОСУ повинен забезпечити інтеграцію будь-яких змін, що вносяться на щорічних зборах з аналізу стратегії і планування, в карту стратегії компанії та збалансованих ОЛ;
- 2) координація організації – дозволяє узгоджувати напрям розвитку всередині організації, полегшує визначення і реалізацію синергетики;

3) аналіз стратегії – розгляд отриманих результатів, внесення корегувань в стратегію, випробування основних стратегічних гіпотез компанії та ініціювання нових дій;

4) розробка стратегії – разом з відділом стратегічного планування здійснюють процес безперервної участі в розробці стратегії;

5) ознайомлення персоналу із стратегією – здійснення комунікаційної функції щодо розповсюдження положень стратегії компанії та роз тлумачення їх змісту;

6) управління стратегічними ініціативами – визначення таких ініціатив (наприклад, програма TGM, реалізація CRM) в складі щорічного процесу планування, моніторинг за забезпеченням ініціатив потрібними ресурсами, тобто прийняття відповідальності за контроль прогресу стратегічних ініціатив та звітності за ними перед вищим керівництвом;

7) інтеграція стратегічних пріоритетів та інші допоміжні функції – виконання консультативної та інтегруючої ролі у відповідних функціональних відділах;

8) планування і бюджет – координація та узгодження дій в сфері функціонального планування компанії з метою забезпечення ефективності реалізації стратегії;

9) координація людських ресурсів – контроль виконання відділу людських ресурсів тих видів діяльності, які в найбільшій мірі сприяють корпоративним стратегічним цілям та цілям комерційного підрозділу – зробити стратегію справою всіх та кожного в компанії;

10) управління знаннями – навчання та обмін передовим досвідом, що має критичну важливість для стратегії.

Таким чином, офіс стратегічного управління (ОСУ), який знаходиться на рівні вищого керівництва компанії несе відповідальність за управління і координацію всіх ключових процесів управління стратегією.

Важливу роль слід відводити творчому підходу в процесі управління ситуацією. У поведінці керівника такий підхід означає відчуття проблеми (здатність бачити проблеми й вміння перевести їх у ситуації й можливості розвитку); своєрідність

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

(розвиток незвичайних ідей, гнучкість мислення й пристосування при необхідності до думок інших); здатність до ризику, вміння відрізнити суттєве від несуттєвого та почуття реальності; воля, мотивація до використання своїх знань та вмінь в організації. Аналіз діяльності менеджерів вищої ланки управління вітчизняних підприємств, які мають пряме відношення до стратегічного управління, показав, що типовими ситуаціями, де може розкритися творчий підхід, можуть бути:

- робота при зміні планів, програм, управління цією роботою;
- здійснення змін і ліквідація опору змінам; вирішення протиріч/конфліктів;
- самовдосконалення й підвищення рівня цілей.

Новому бізнес-середовищу, тобто економіці знань, необхідне адекватне нове лідерство. Нові лідери – це лідери, діяльність яких заснована на сучасних знаннях. Д. Едвінссон виділяє три ключові критерії, яким повинен відповідати новий сучасний лідер [43]:

1) постійно забезпечувати формування та реалізацію бачення, слідування стратегічному напрямку, лідерство в підприємницькій діяльності;

2) нести відповідальність за успіх підприємницької діяльності, коли успіх оцінюється як виконання чи перевиконання конкретних фінансових та нефінансових стратегічних показників;

3) бути і головним спонсором, і чемпіоном, і провідником в справі комерціалізації знань, в розвитку підприємництва саме на основі ефективного використання потенціалу сучасних знань.

Окрім того, нові лідери повинні бути творцями сучасної моделі створення вартості, де головне – цілеспрямована якісна зміна діяльності працівників в компанії та її корпоративній культурі таким чином, щоб якісно нове середовище і оновлена культура зрощували інтелектуальний капітал.

Підсумки роботи провідних компаній підтверджують прогноз Джона П.Коттера, що в ХХІ ст. на успіх можуть розрахо-



увати лише ті організації, які будуть зрощувати майбутніх лідерів. Втрата талановитих людей чи використання їх поза призначенням обернуться прямими збитками в умовах швидких змін [44]. За цими та іншими принципами різняться організації ХХ та ХХІ ст. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Порівняльна характеристика організацій ХХ та ХХІ століть

ХХ століття	ХХІ століття
<b>Структура</b>	
Бюрократизована	Дебюрократизована, з меншою кількістю правил і скороченим штатом співробітників
Багаторівнева	Кількість рівнів обмежена
Функції управління зосереджені у вищій ланці керівництва	Вище керівництво виконує функції лідерів, а низові ланки рішають поточні управлінські задачі
Жорсткі внутрішні зв'язки	Мінімум внутрішніх зв'язків, що визначається задачами обслуговування клієнтів
<b>Функціональні системи</b>	
Інформаційні системи з обмеженою кількістю показників	Інформаційні системи з великою кількістю показників, особливо тих, що стосуються клієнтів
Доступ до даних має вузьке коло менеджерів	Доступ до даних не обмежений
Навчання та консультативна допомога надані виключно старшим менеджерам	Навчання та консультативна допомога надані широкому колу осіб
<b>Культура</b>	
Регламентує внутрішні відносини	Орієнтована на відносини із зовнішнім світом
Забезпечує збереження централізованої структури	Повинна забезпечувати децентралізацію управління
Уповільнення процесу прийняття рішень	Можливість швидко приймати чисельні рішення
Політизовані відносини	Відкриті та чесні відносини між людьми
Не сприймає ризику	Більша терпимість до ризику

Розвиток управління знаннями і увага до нематеріальних активів викликали багато суперечок між тими, хто вважає необхідним здійснювати повний облік усіх ресурсів підприємства, включаючи і нематеріальні активи, і тими, хто вважає за доцільне дотримуватись існуючої фінансової звітності. Прибічники обліку нематеріальних активів стверджують, що це дозволить організаціям розширити кількість доступних стратегічних виборів. Але, як знайти зв'язок між нематеріальними активами і результатами виробництва? Слід зазначити, що багато організацій і спеціалістів намагалися оцінити проблеми і можливості, пов'язані з нематеріальними активами. В 2000 році Європейський союз розпочав роботи за програмою вивчення “Тенденцій в політиці по відношенню до нематеріальних активів” в семи країнах-учасниках із заснуванням Європейської експертної групи (HLEG). HLEG визначила нематеріальні активи як “нематеріальні фактори, які поліпшують показники компанії в плані виробництва товарів або наданні послуг і, які в майбутньому повинні принести економічну вигоду організаціям або окремим особам, що контролюють їх впровадження”.

Далі група дійшла наступного висновку: “Навіть, якщо ми зможемо візуалізувати нематеріальні активи, їх особливості не дозволять їх відслідкувати. Ми не можемо побачити, торкатися і зважити їх, тому ми і не зможемо їх виміряти, і щоб визначити їх роль, ми повинні покластися на непрямі показники” [45].

На сьогодні існує багато різних інструментів і методик для виміру ефективності діяльності і потенціалу інтелектуального капіталу (ІК). Так, Е.Мейо розробив “монітор людського капіталу”; компанія PWC пропонує “аналітику людського капіталу”; К.-Е.Свейбі в науковій праці “Нове багатство організацій” пропонує “моніторинг нематеріальних активів”; Д.Андрієссен пропонує “дослідника цінності”; ІСАВ – “рейтинг інтелектуального капіталу”; Г. Рус – “індекс інтелектуального капіталу”, Л.Барух розробив “індекс капіталу знань”.

З точки зору ретроспективи, в науковій літературі поняття “інтелектуальний капітал” використовується з 1990 року,

коли Грилихес З. [46] визначив ті нематеріальні цінності, які визначають різницю між ринковою власністю корпорації (добуток ціни акції на кількість акцій) і відтворювальною власністю її активів, корегованою з врахуванням фактору “діючого підприємства”. Більш конкретно говорити про інтелектуальний капітал як про ключовий ресурс сучасних корпорацій стали після публікацій 1993 та 1994 років звітів фірми “Скандія” про фактори, що визначають дійсну вартість компаній та після публікації книги Брукінга Е. “Інтелектуальний капітал” [47]. Вітчизняні дослідники в даному напрямі також мають певні напрацювання, більшість яких стосується визначення теоретичної сутності концепції інтелектуального капіталу [48], економіко-правових засад управління інтелектуальною власністю [49]. Однак актуальними залишаються проблеми, пов’язані з процесом формування інтелектуального капіталу на рівні окремих корпорацій.

Досвід чисельних західних компаній показує, що на сьогодні менеджмент в організації все більше наполегливо шукає шляхи до підвищення продуктивності праці людських ресурсів, активізації їх інтелектуального потенціалу. Саме пошукова активність персоналу є головним джерелом успішного функціонування компаній, так як більшість змін, що проводяться, в організації здійснюються з метою активізації людського фактору. Так, компанія “Жиллетт” інтенсивно працює над просуванням свого основного продукту, акцентує увагу при цьому на нових технологіях, використовує інтелектуальний потенціал при модернізації своїх виробів і створення нових; компанія “Моторола” вкладає більш 50% свого капіталу в науково-дослідні роботи. В цілому ж, аналіз факторів формування виробничих стратегій сучасних провідних компаній дозволив систематизувати та ранжувати їх за ступенем значущості, а основним фактором конкурентної переваги виробничої стратегії визнати освоєння компаніями новітніх технологій, що обумовлено стрімкими темпами розвитку науково-технологічного прогресу. Безперечною умовою філософії провідних світових лідерів виробництва є усвідомлення, що

навіть незначне відставання може привести до зниження загального рівня конкурентоспроможності. Тому, практично всі компанії щорічно інвестують значні ресурси на наукові дослідження та розробки, хоч деякі віддають перевагу купівлі know-how, не здійснюючи самостійних досліджень. Важливе місце займають також фактори швидкого реагування на зміну потреб ринку та професійного росту персоналу, для реалізації яких компанія повинна володіти гнучкою організаційною структурою та культурою.

Практика діяльності українських компаній свідчить, що в більшості організацій збереглися колективні норми і спільні цінності, які перешкоджають здійсненню змін. Але все ж таки організаційна культура повинна допомагати пристосуватися до нових обставин, якщо її цінностями є поліпшення роботи всіх складових, підвищення компетентності керівництва та управління, якщо вона стимулює командний стиль роботи провідних менеджерів і виступає за скорочення до мінімуму ієрархічних рівнів та бюрократичного апарату.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Макаров В.* Контуры экономики знаний // *Экономист.* – 2003. – № 1. – С. 3-15.
2. *Бажал Ю.* Знаннева економіка: теорії і державна політика // *Економіка і прогнозування.* – 2003. – № 3. – С. 77.
3. *Економіка знань: виклики глобалізації та Україна.* Під заг. Ред. А.П. Гальчинського, С.В. Львовчкіна, В.П. Семиноженко. – К., – 261 с.
4. *Україна у вимірі економіки знань /* За ред.
5. *Левченко О.М.* Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. – К.: Видавничий дім “Корпорація”, 2005. – 202 с.
6. *Беккер Г.* Экономика семьи и макроповедение // *США: экономика, политика, идеология.* – 1994. – № 2-3. – С. 24-36.
7. *Андрусенко Т.* Управление знаниями: опыт зарубежных компаний // *Корпоративные системы.* – 2004. – № 4. – С. 15-18.

8. *Кузнецов С.* Технологии управления, основанного на знаниях // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 85-86.
9. *Букович У., Уильямс Р.* Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
10. *Marshall A.* Principles of Economics. London Macmillan, 1965.
11. *Schumpeter J. A.* Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951
12. *Nelson R. R., Winter S. G.* An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge: MA Harvard University Press, 1982.
13. *Денисон Э.* Исследование различий в темпах экономического роста. / Пер с англ. – М.: Прогресс, 1971. – 645 с
14. *Romer P.M.* Endogenous technological change// Journal of Political Economy. – 1990. -№ 5. – V. 98, pp 71-102.
15. *Drucker P. F.* Post-Capitalist Society / Oxford : Butterworth Heinemann, 1993 .
16. *Toffler A.* Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21<sup>st</sup> Century. New York: Bantam Books, 1990.
17. *Quinn J. B.* Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. New York: The Free Press, 1992.
18. *Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака.* Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп – Бизнес”, 2003. – 384 с.
19. *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. Под ред. Л.В. Ковалик. – СПб: Питер, 2001. – 228 с.
20. *Шрайдер Ю.А.* Концепции интеллектуальных систем. Научно-аналитический обзор. – М.: ИНИОН АН СССР, 1998. – 382 с.
21. *Davenport T.* Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment. – : New York Oxford University Press, 1997.
22. *Prusak L., Cohen D.* British Petroleum's Virtual Teamwork Program / Case Study – Ernst & Young Center for Business Innovation. – June.- 1996.
23. *Климов С.М.* Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание. 2002. – 199 с.
24. *Багриновский К.А.* Механизмы технологического развития России: Макро- и мезоэкономические подходы / К.А. Багриновский, М.А. Бендииков; Е.Ю. Хрусталева; Центральный экономико-математический ин-т. – М.: Наука, 2003. – 376 с.

25. *Кредісов А.* Менеджмент: основні концепції 2-ї половини ХХ ст. I і деякі тенденції розвитку на початку ХХІ ст. // Економіка України. – 2005. – № 11. – С. 12-20.

26. *Taylor F. W.* The Principles of Scientific Management. – New York: Harper and Brothers, 1911. – p. 36.

27. *Barnard C. I.* The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

28. *Simon H. A.* Applying Information Technology to Organization Design // Public Administration Review, 1973, 33, p. 268-278.

29. *Смирнов Э.А.* Основы теории организации: Учеб. Пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – С. 288.

30. *Мейтленд Э.* Успешное слияние: как преодолеть культурные различия // Мысль. – 2006. – апрель. – С. 106-107.

31. *Организация нового типа* // Мысль. – 2006. – апрель. – С. 36-38.

32. *Хуго Чирки.* На пути к целостной науке о предприятии // Проблемы теории и практики управления. – 2000.- № 2. – С. 94.

33. *Паторель Д.* Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 76.

34. *Журавлев А.* Управление ресурсным обменом // Проблемы теории и практики управления. 2002. – № 5. – С. 79-80.

35. *Kaplan R. S., Norton D. P.* The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review.- 1992.- Vol . 70.- № 1. – P. 71-79.

36. *Амабил Т.М.* Как погубить творческий подход // Мысль. – 2006. – апрель. – С. 6. – 9.

37. *Новопашин А.И.* Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Монография. – М.: Высш. шк., 2001. – 230 с.

38. *Фидельман Г.Н.* Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П. Адлер – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 189 с.

39. *Окретиллов В.В.* Управление качеством: Уч.- М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 1998. – 639 с.

40. *Друкер Питер Ф.* О профессиональном менеджменте: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2006. – 320 с.

41. *Фомин И.* Эволюция украинского менеджмента // ТОП 100. Лучшие топ-менеджеры Украины. – 31 января 2006 года. – С. 10-11.

42. *Р. Каплан, Д.Нортон* Офис стратегического управления // Мысль. – 2006. – апрель. – С. 10-15.

- 
43. *Эдвинссон Л.* Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основаной на знаниях. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 248 с.
44. *Комтер Джон П.* Впереди перемен / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. – 256 с.
45. *Nussenbaum M., Karsenti Cl., Chastenet E., Guerineau T.* Comment evaluer une dot.com? // *Problemes econ.* – P., 2000. – №2666. – P. 4-9.
46. *Griliches Z.* Patent Statistics as Economic Indicators: A Survey // *Journal of Economic Literature.* Vol. XXVIII. December 1990, pp. 1661-1707.
47. *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал/ Пер. с англ. Под. ред. Л.В.Ковалик. – СПб: Питер, 2001. – 228с.
48. *Бутнік-Сіверський О.* Интеллектуальный капитал: теоретичний аспект // <http://www.ndiiv.org.ua>
49. *Паладій М.* Реалізація програми інтеграції України до ЄС у сфері охорони інтелектуальної власності // *Інтелектуальна власність.* – 2001. – № 12. – С. 24-28.

## Розділ 2. МЕНЕДЖМЕНТ В ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ

### 2.1. Інноваційна теорія економічного розвитку

Рівень науково-технологічного прогресу в сучасному світі є одним із важливих показників не лише соціально-економічного розвитку країни, але й основним ресурсом її економічного зростання та визначає місце країни в світовій економіці. Визнання *провідної ролі науково-технічної сфери* в становленні та зміцненні господарства ставить на перший план необхідність розроблення та реалізації активної політики, здатної концентрувати національні ресурси та зусилля на пріоритетних напрямках науково-технічного та соціально-економічного розвитку. Тому, серед основних макроекономічних проблем, проблеми економічного зростання є найвагомішими, а прогнози щодо перспектив економічного розвитку постійно перебувають в центрі уваги науковців.

Науково-технічна сфера, результати якої все більш інтенсивно залучаються в господарський обіг, формуючи економіку інноваційного типу, є важливим фактором глобалізації. Розвинута наука, доступ до новітніх технологій та ефективні освітні технології є важливими складовими моделі стійкого розвитку передових країн в сучасну епоху. Розбудова такої моделі сприяє конкурентоспроможності та світовому науково-технічному лідерству: країни, які спроможні забезпечити безперервну та інтенсивну конвертацію наукових знань в нові технології і товари, отримують незаперечні переваги та мають стійкі темпи економічного розвитку.

В традиційній уяві економічне зростання визначається як стійкий процес росту виробничих можливостей економіки та збільшення внаслідок цього національного доходу. Вивченню причин економічного зростання присвячені дослідження багатьох вчених-економістів. Так, перші спроби дослідження цьо-



го процесу належать А. Сміту. До середини XVIII ст. переважала думка, згідно якої єдиним засобом збільшення національного багатства було досягнення задовільного торгівельного балансу. Д. Юм заперечував цю думку і стверджував, що для економічного росту має основне значення торгівельний обіг, тобто експорт і імпорт. За А. Смітом для економічного зростання необхідне постійне збільшення запасів капіталу завдяки інвестиціям, але важливою є якість самого капіталу. Інвестиції низької якості ведуть до зростання коефіцієнта зносу і повільним темпам зростання протягом тривалого часу або навіть до незадовільного зростання.

В подальшому принципово важливим висновком було те, що економіка характеризувалась нейтральним впливом науково-технічного прогресу. Р. Харрод визначав нейтральний прогрес як прогрес, при якому темп прирощення капіталу дорівнює породженому ним темпу приросту доходів [5]. Модель Харрода-Домара [6] є теоретичним обґрунтуванням необхідності активної державної економічної політики, так як будь-яке відхилення від її умов призводить до подальшої розбалансованості економіки, а розвиток в нерегульованих умовах обов'язково приводить або до зростання безробіття, або до гострої нестачі робочої сили, депресії чи перегріву економіки. Це логічний висновок із багатьох інших розробок кейнсіанської школи.

Р. Солоу подолав надмірну визначеність моделі Харрода-Домара і встановив, що якщо економіка знаходиться в умовах стійкого стану, то починають діяти сили, що призводять до її довгострокової рівноваги. Особливість його моделі лежить в основі доведення не лише можливості стійкого стану економіки, але й наявності природних тенденцій, що приводять її в такий стан, тобто *модель Р. Солоу* описує стабільний динамічний процес зростання.

Стійкий розвиток можливий лише за відсутності економічного росту. Факти ж доводять, що випуск продукції і капітал повинні зростати швидше робочої сили. Зростає капіталоозброєність працівників та продуктивність праці. От-

же, модель чогось не враховує. Це – науково-технічний прогрес. З врахуванням цього показника і випуск продукції, і капітал можуть зростати з часом швидше робочої сили. Постійний потік інновацій в змозі, якщо не нейтралізувати, то послабити та посунути в часі дію закону убуючої продуктивності. Таким чином, впливає один із найбільш важливих висновків, зроблених на основі моделі Р. Солоу – це провідна роль досягнень *науково-технічного прогресу* в економічному зростанні, яке б в його відсутність залежало б виключно від темпів зростання робочої сили, а зростання доходу на душу населення переривалось. Тобто можна говорити про існування двох можливих типів політики, націленої на економічне зростання: заходи, що призводять до зростання знань, і заходи, направлені на збільшення частки сукупного продукту, що йде на акумулювання фізичного та людського капіталу.

Існує багато моделей економічного зростання, але завжди критерієм оцінки внеску теорії економічного зростання у розв'язання економічних проблем була і залишається її спроможність або неспроможність відповісти на питання, безпосередньо пов'язані з економічним розвитком. Особливої актуальності набула ця проблема на початку ХХІ ст. і викликана вона збільшенням розриву у рівні розвитку провідних індустріальних країн та рештою світу. Пошук відповідей призвів до прагнення визначити існування деякого універсального рецепту забезпечення стійкого довгострокового зростання. До того ж, коли мова йде про країни, що розвиваються, нерідко постає питання про формування умов для досягнення темпів зростання в 10-12%, щоб населення більшості з них змогло вирватися із злиднів [7].

Завжди припускається, що темпи науково-технічного прогресу можуть змінюватись, і навіть значно, в тому числі під впливом економічних факторів. Сучасні моделі передбачають, що якщо не буде знайдено спосіб постійного прискорення НТП, то всі одноразові заходи лише тимчасово прискорять економічне зростання і після поглинання цих заходів, майбутній темп зростання знову буде обмеженим темпом зростан-

ня робочої сили та задіяними науково-технічними досягненнями. Тому країни світу, що прагнуть до стабільного економічного зростання, яке забезпечує поліпшення добробуту населення, проголосили XXI ст. ерою інтелектуальної власності. Створення науково-технічних результатів, їх надійна правова охорона та ефективне використання дозволять забезпечити стабільне економічне зростання на основі постійного вдосконалення технологічних процесів, що забезпечують випуск конкурентоспроможної продукції, яка задовольняє постійно зростаючі потреби людей.

Особливого значення в зв'язку з цим набувають концептуальні принципи моделі економічного зростання, запропонованої П. Ромером [8]. Поряд з виробничими факторами: людський капітал, затрати праці та капітал, елементи якого не є взаємозамінними, він розглядає особливий неконкурентний виробничий фактор – знання. Якщо в моделях Кобба-Дугласа і Леонтєва, всі засоби виробництва розглядаються як досконали субститути, тобто допускається їх повна взаємозамінність, то в моделі Ромера норма заміщення елементів основних фондів дорівнює нулю, що підкреслює значимість технологічної структури розвитку системи, а він, у свою чергу, відповідає доступному рівню знань. Згідно з Ромером, темпи економічного зростання при незмінності ціни нових технологій залежать лише від величини людського капіталу, зосередженому у сфері отримання нових знань. Звідси – саме дослідницький сектор набуває значення головного фактора економічного прогресу. Це, по суті, є послідовним розвитком думки Й. Шумпетера про фактори економічного росту, коли він стверджує, що пошук і здійснення нових комбінацій факторів виробництва задають форму, зміст і темпи економічного розвитку [9].

Більшість побудованих теоретичних моделей обмежувались передбаченням про те, що технологічний прогрес залежить від часу і реально слабко пов'язаний з процесами в середині самої модельованої економічної системи. На початку 90-х років XX ст. зацікавленість даною проблемою помітно пож-

вавилась завдяки появі ряду нових моделей економічного зростання з ендегенним (тобто генеруючим зсередини досліджуваної системи) технологічним прогресом. Ці моделі констатували технологічні зміни як результат здійснення НДДКР економічними агентами, які прагнуть максимізувати свій прибуток на достатньо більшому відрізку часу. На думку А. Дагаєва [10], інтуїтивна привабливість моделей економічного зростання з ендегенним технологічним процесом стимулює активні зусилля теоретиків щодо усунення проблеми “ефекту масштабу”. Якщо ці зусилля призведуть в кінцевому підсумку до позитивних результатів, нові моделі можуть стати переконливим макроекономічним обґрунтуванням для подальшого поглиблення міжнародної кооперації в сфері НДДКР.

Розглянуті тенденції та специфічні особливості економічного зростання, що мають місце в період зміни індустріального суспільства постіндустріальним і ведуть до стійкого розвитку економіки при її збалансованій взаємодії з природою, сприяють гуманізації економічного розвитку.

Найбільш розповсюдженим методологічним підходом до аналізу світового господарського розвитку в новітній історії є концепція довгих інноваційних хвиль, запропонована М. Кондратьєвим [11], що отримала подальший розвиток в роботах Й.Шумпетера та К.Фрімена. Згідно цієї концепції розвиток світової економіки, починаючи від першої промислової революції і до кінця ХХ ст., описується проходженням чотирьох довгих циклів, обумовлених зародженням, освоєнням в господарській практиці та розповсюдженням радикальних інновацій. Поява таких інновацій призводить до зміни пануючої технологічної парадигми, виникненню і зростанню нових галузей матеріального виробництва, залученню в господарський обіг нових ресурсів, швидкому формуванню нової інфраструктури і, як наслідок, до прискорення суспільного розвитку.

Найбільш розповсюджений і науково визнаний термін “*постіндустріальне суспільство*” (postindustrial society) був введений американським соціологом Д. Белом в 1959 році (хоч Д. Бел визнає, що до нього цей термін було вжито амери-

канським соціологом Д. Рісменом в 1958 році в назві його статті “Дозвілля та робота в постіндустріальному суспільстві”) [12]. Е.Тоффлер застосував терміни “суперіндустріальне суспільство” та “суспільство третьої хвилі”; Ж. Фурасье – “суспільство послуг”, Р. Хейлбронер – “постіндустріальний капіталізм”, Е. Бжезинський – “техно-тронне суспільство”, Е.Масуда – “інформаційне суспільство”, Дж. Несбіт – “суспільство інформатики та високої технології”.

Розглядаючи постіндустріальне суспільство в усіх його проявах, можна стверджувати, що *сутність* його двояка:

1) джерела нововведень в зростаючій мірі залежать від досліджень та конструкторських розробок,

2) “сила” суспільства, що вирівнюється зростанням часток ВВП в зростаючій частці зайнятих, приростає швидше в секторі інформації та знань. З цих позицій аргументованою є думка П. Друкера: “що стало вирішальним для суспільства, так це центральна роль теоретичного знання, перевага теорії над емпіризмом і кодифікація знань в абстрактні системи символів, які можуть бути передані різноманітними засобами” [13].

Таким чином, в процесі розвитку науки не лише створюються інтелектуальні новації, на основі яких потім формуються нові технології виробництва і засоби споживання, але й здійснюється перетворення самих людей як господарюючих суб’єктів, що виступають носіями нових здібностей та потреб. Тобто формується інноваційна економіка, в якій наука перетворюється в генератор “людського потенціалу” [14].

Досить логічним та переконливим можна вважати висновок, що сучасний етап розвитку людства пов’язаний з постіндустріальним суспільством, а продуктивні сили в ході історичного розвитку ускладнили свою структуру та набули нових матеріальних і нематеріальних складових. При цьому стрижневою складовою залишається *людина*, а визначальними складовими стають специфічні продуктивні сили – *наука та технології*. Окремими базовими елементами продуктивних сил у постіндустріальному суспільстві є інтелектуальний ре-

сурс (накопичені знання, культура, освітній рівень і кваліфікація персоналу, об'єкти інтелектуальної власності) та інформаційний ресурс [16].

Досягнення прогресу пов'язано з проблемами характеру розвитку. За цим критерієм виділяють еволюційний, наздоганяючий та випереджаючий розвиток. Питання вибору найбільш ефективного із них сьогодні активно обговорюються в українському суспільстві. Забезпечення саме випереджального розвитку, що виглядає досить привабливим, можливе через активізацію проривів у надрах наздоганяючого розвитку через модернізаційні процеси, які здійснюються на органічній основі шляхом інновацій. Одночасно це ставить особливі вимоги до самих інновацій. На користь реалізації розвитку, джерелом якого є саморозвиток, а механізмом – інновація, свідчать також аргументи вчених Інституту економіки та прогнозування НАН України щодо впровадження ендогенно орієнтованої моделі розвитку [18]. Цілком закономірним є висновок, що успіхи України в її поступальному розвитку безпосередньо пов'язані та будуть визначатися станом її економічного розвитку.

Шлях подолання відставання за рядом економічних, соціальних, технологічних показників повинен пролягати через прорив індустріальної країни, яка зіткнулася з викликами постіндустріального розвитку. Це шлях до постіндустріалізації, що є цілісною системою та вміщує елементи саморозвитку, гармонійно вбудовує інноваційний розвиток в стратегію модернізації українського суспільства. Рух України до відкритої демократичної держави та входження її у світовий простір здатні бути реалізованими через органічний взаємозв'язок модернізації та інновацій. І хоч найбільш ефективною є модернізація, що стосується усіх сторін суспільного життя, все актуальною і стверджуючою є теза, що “все нові та нові технологічні інновації будуть визначати чергові революції в суспільстві та домінування тих чи інших його сегментів над іншими. Вони будуть визначати еволюцію природно-соціальних систем” [19]. В продовження цього слушним є

висновок, що “новий модернізаційний проект економіки України має бути реалізований інновативно-інноваційним шляхом, маючи при цьому в своїй основі дирижиський варіант політики зростання через збільшення інвестицій і інновацій з одночасним зростанням ролі і ефективності державних послуг передусім реальному сектору економіки” [див. 18]. У результаті економіка буде динамічно зростати, а суспільство буде таким, що функціонує за цивілізованими нормами і правилами, тобто сучасним, оскільки в ньому в такому випадку існуватимуть, діятимуть і розвиватимуться устремління до досягнення, перш за все, найвищої якості в усіх відношеннях, що дозволить в кінцевому рахунку здійснити випереджаючий розвиток як у цілому, так і окремо в тій чи іншій сферах [18, С. 337].

Тенденції розвитку світової економіки переконливо показують, що якщо Україна прагне бути самостійною та незалежною державою, у неї не може бути іншого шляху розвитку, ніж формування економіки інноваційного типу. Недооцінка цієї обставини вже в найближчі роки може призвести до того, що Україна буде витіснена з ринку, а це в кінцевому підсумку, не дозволить підняти до сучасних стандартів рівень життя населення та забезпечити безпеку держави в цілому.

Структурний аналіз конкурентоспроможності розвинених економічних країн світу доводить про нецінові фактори конкурентоспроможності, які обумовлені новизною продуктів, їх якістю, наукоміскістю та високою технологічністю, а досягнуті ці характеристики продуктів за рахунок інноваційних чинників розвитку. В той же час для країн з інноваційним типом економіки характерною є значна частка експорту товарів високого ступеня переробки, а також значна частка експорту технологій, у загальному обсязі експорту товарів. Ці країни забезпечують підвищення конкурентоспроможності національної економіки за рахунок формування у технологічній структурі їх економік п'ятого та шостого технологічних укладів, а також виробництва наукоємних та високотехнологічних товарів. Просування таких товарів у глобальний ринок дозволяє країні реалізувати свої порівняльні інноваційні переваги,

зокрема через привласнення технологічної або інтелектуальної “квazиренти” [20].

Про переваги інноваційної моделі розвитку свідчать успіхи соціально-економічного розвитку країн Південно-Східної Азії (Південна Корея, Сінгапур, Малайзія) та країн Євросоюзу, серед яких найбільших успіхів досягли Ірландія та Фінляндія. Завдяки структурній перебудові економіки на інноваційній основі ці країни здійснили технологічні прориви до наукомістких галузей, забезпечили соціально-економічний розвиток. Такий приклад втілює надію, що з розбудовою національної економіки за інноваційною моделлю розвитку Україна також може досягти сталого розвитку, утвердитися в світі як високотехнологічна держава, включитися до глобальних економічних ланцюгів [21].

Так, наприклад, Фінляндія, в рейтингу конкурентоспроможності країн Західної Європи в 2004 році зайняла першу строчку, а у “Звіті про глобальну конкурентоспроможність 2003-2004 рр.”, підготовленому до Всесвітнього економічного форуму, економіка цієї країни визнана самою конкурентоспроможною економікою світу. На сьогодні Фінляндія – країна переможного хай-теку, а фінська національна модель виробництва та використання нових знань визнана однією з найбільш ефективних в світі. У формулі фінського успіху три класичні складові: високий рівень освіти, конкурсний принцип розподілу засобів на науку та розвинута інноваційна інфраструктура [22].

Досвід провідних країн переконливо показує, що нові організації сьогодні повинні формуватись у відповідності з проблемою, змістом, а не дисципліною та їх класичною класифікацією. Такі організації характеризує більше різноманіття типових структур, залучених у виробництво знань, широко контактуючих між собою. Потік проблем на сьогодні різноманітний та інтенсивний, тому організації повинні бути гнучкими, динамічними, адекватними вимогам саме наукомісткої економіки. Звідси – не є випадковістю поява нової професії –



інноваційний менеджер. Тобто можна обґрунтовано говорити про нову форму організації економіки знань [23].

З цих позицій постає необхідність переглянути існуючі підходи до сутності самого інноваційного процесу. На певному етапі розвиток промисловості стимулював виокремлення інноваційного процесу із процесів виробництва. В якості джерела інноваційних ідей однозначно розглядались досягнення науки і технології. В літературі така модель отримала назву “технологічного поштовху” і описувалась у вигляді лінійної послідовності повторюваних етапів: фундаментальні і прикладні дослідження – розробки – проектування – виробництво – збут. Однак світова практика лінійної діяльності та її теоретичного усвідомлення привели до висновку щодо недостатньої ефективності лінійної моделі, а до числа її недоліків відносяться:

- непрогнозованість появи нових продуктів із стін лабораторій,
- надмірне захоплення науковими дослідженнями, які не приносять комерційної віддачі,
- відсутність порозуміння, достатнього рівня комунікацій між науково-дослідними та іншими підрозділами фірми і, перш за все, між збутовиками та виробниками.

В подальших дослідженнях виникають концепції лінійної інноваційної моделі “виклику попиту”, де в якості стартової позиції став розглядатись ринковий попит, який задавав напрямки науковим дослідженням, і потім ланцюжок подій повторювався. Емпіричні дослідження цієї лінійної моделі забезпечувалися набором прямих і зворотних зв'язків, елементами, пов'язаними із найбільш ретельним врахуванням запитів потенційних споживачів.

Одна із “розвинутих” концепцій лінійного процесу нововведень запропонована Д. Романом [24], яка складається із наступних подій: поява ідеї – її обговорення та експертиза – вивчення ринку – попередні дослідження та оцінка технічного здійснення – оцінка витрат, ринкового потенціалу та рівня цін – НДДКР – проектування – дрібносерійне виробництво – масова

реалізація. Але й даній моделі не бракувало недоліків. Тому в 80-ті роки ХХ ст. появляється нелінійна інтерпретація процесу нововведень, а однією із перших була “спряжена модель” нововведень Р.Росвелла [див. 14, С. 38], особливість якої полягала у виокремленні логічно послідовних, функціонально відокремлених, але взаємодіючих та взаємопов’язаних етапів. Визнання нелінійної моделі нововведень відкрило можливість до поглиблення аналізу інноваційного процесу з точки зору його зростаючої інтегрованості та паралельності стадій, а також використання мережних взаємодій.

Сучасну *нелінійну інтегровану модель інноваційного процесу* відрізняє перш за все певна автономність процесу досліджень та оцінки попиту від основного шляху створення нововведень, практично відсутність розриву між стадіями інноваційного циклу, а фактично паралельність їх здійснення [див.14]. Дана модель, як і будь яка інша, у відповідній мірі умовна, але вона дозволяє встановити низку концептуальних поглядів на організацію інноваційного процесу як на мікрорівні, так і на макрорівні.

Однією із головних складових формування національної економіки, орієнтованої на інноваційний тип економічного зростання, більшість українських економістів вважають розробку та впровадження спеціальних заходів щодо забезпечення структурно-технологічної перебудови української економіки на базі розповсюдження інновацій 5-го технологічного укладу. В узагальненому вигляді це відображено так:

- заміна негативного впливу пострадянських трансформацій на структурні зрушення в українській економіці факторами позитивного характеру;
- блокування процесів лавиноподібного руйнування науково-виробничого комплексу України;
- спрямування цілей і пріоритетів державної структурно-технологічної політики на відповідність порівняльним перевагам української економіки та узгодженості з об’єктивними напрямками глобального техніко-економічного розвитку на основі розповсюдження сучасних технологічних укладів;

- забезпечення формування конкурентоспроможних господарюючих утворень, які спроможні працювати в умовах жорсткої конкуренції, концентруючи ресурси на перспективних напрямках оновлення виробництва.

Необхідність переходу до інноваційно-структурного типу економічного зростання в максимально стислі строки пояснюється тим, що тимчасові, екстенсивні фактори економічного зростання – сприятлива кон'юнктура на світових ринках сталевих прокатів, можливість використати незадіяні потужності тощо – в основному вичерпані. У Посланні Президента України Верховній Раді “Стратегія політичної реформи” зазначається, що принципове коригування економічної політики “має бути сконцентровано на головному – застосуванні механізмів структурно-інноваційного оновлення економіки” [27]. Підвищення конкурентоспроможності продукції української промисловості можливе лише за умови технологічного переоснащення та підйому наукомістких галузей виробництва. В цьому контексті доречним буде ще одна констатація: в розвинутих країнах економічний прогрес був досягнутий саме завдяки розробці новітніх технологій, виробництву високотехнологічних товарів та послуг і успішному виходу на світові ринки. А темп зростання наукомістких галузей в цих країнах за останнє десятиріччя був в середньому в 1,5- 2 рази вище, ніж по промисловості в цілому [28].

*Інноваційний розвиток економіки* – це зростання її показників, забезпечений за рахунок реалізації інноваційних проєктів, впровадження різноманітних нововведень.

В найближчу перспективу, на думку провідних російських вчених, досить чітко проступають контури двох варіантів довгострокової стратегії – інерційно-ринкового та інноваційно проривного [31].

*Інерційно-ринкова стратегія* (в Україні вона ще називається “консервативна”) започатковується на ідеології неолібералізму та ринкового фундаменталізму, підкреслює могутність ринку при пасивній ролі держави, яка відмовляється від виконання своєї стратегічно-інноваційної функції, на по-

дальшому відкритті економіки для ТНК, які використовують країну як джерело енергосировинних ресурсів та ринок збуту своєї продукції. Результати впровадження такої стратегії не важко спрогнозувати – це відкат країни на периферію світового науково-технологічного перевороту і економічного прогресу, подальша втрата конкурентоспроможності економіки та її підпорядкованість авангардним країнам та ТНК, нові біди для більшості населення, зростаюча загроза втрати самостійності країни.

Стратегія *інноваційного прориву* покликана концентрувати зусилля держави, бізнесу на освоєння принципово нових, конкурентоспроможних технологій та продуктів, інноваційного оновлення критично застарілого виробничого апарату, переходу до інноваційного шляху розвитку країни, підвищенню ролі та відповідальності держави за вибір та реалізацію стратегії, за освоєння та розповсюдження нових поколінь техніки та технології, за ефективність інтеграційних процесів, за сприяння підвищенню інноваційної активності підприємств, вчених, конструкторів, інженерів. Лише на цій основі можна забезпечити високі темпи зростання та соціального розвитку.

Визначити майбутнє України на довгострокову перспективу неможливо без розуміння тих радикальних змін, які проходять та будуть проходити у світовому співтоваристві в умовах подальшої глобалізації, все більш проявляючого технологічного перевороту, становлення гуманістично-неосферної постіндустріальної цивілізації .

Перша половина ХХІ ст. – це епоха становлення постіндустріальної цивілізації, період бурхливих змін та економічних інновацій, які перетворюють всі сторони життя суспільства. Але в той же час це зіткнення старого та нового світу, гострих протиріч. Головне протиріччя цього періоду, що впливає із демографічного виклику [32] та екологічного імперативу [33,34], полягає в зростанні прірви між збільшенням обсягу потреб населення Землі та скорочення можливостей задоволення цих потреб. Вихід із цього глухого кута можливий лише один: науково-технологічний переворот, здійснення хвилі епохаль-

них та базисних інновацій, які відкриють дорогу до постіндустріального технологічного засобу виробництва, що дозволить багаторазово підвищити продуктивність праці (ВВП на одного зайнятого) та абсолютно скоротити споживання первинних (природних) ресурсів та шкідливі викиди в навколишнє середовище [див. 31]. При цьому слід враховувати, що інноваційний розвиток економіки здійснюється нерівномірно-циклічно. Змінюють один одного висхідні хвилі та падіння інноваційної активності на різних фазах циклів (кондратьєвських). Приблизно один раз в десятиріччя в провідних авангардних країнах та галузях проходить зміна переважаючих технологічних укладів, один раз в декілька століть – технологічних засобів виробництва. Кожній зміні передують технологічна та економічна криза, які долаються шляхом інноваційного оновлення, хвилі базисних та поліпшуючих інновацій.

На сьогодні інновації стають основним засобом збільшення прибутку господарюючих суб'єктів за рахунок поліпшення задоволення ринкового попиту та зниження виробничих витрат порівняно з конкурентами.

В загальноприйнятому контексті під *інноваціями* розуміємо такі результати наукових досліджень та розробок, які спроможні поліпшити технічні, економічні, споживчі характеристики існуючої продукції, процесів, послуг або стати основою нової.

Інновації в сполученні з професійним менеджментом в сучасній світовій економіці стають основою поліпшення конкурентоспроможності продукції, засобів та механізмів управління різними технологічними, економічними, соціальними процесами. В промислово розвинутих країнах за різними оцінками від 75 до 100% приросту промислового виробництва забезпечується за рахунок використання інновацій [36].

Сутність розуміння місця та специфіки інноваційного розвитку в напрямку постіндустріалізації представлена в дослідженнях В.Іноземцева [37], через наведені наступні *ознаки*:

- радикальна зміна природи економічного росту, його нової якості на основі переоцінки, переосмислення важливості

людського фактору, зміни характеру і форм людської діяльності;

- зміна інституційної структури сучасного суспільства, яка складається із шести основних елементів: економічні підприємства, соціальний комплекс, наукові установи, підприємства з виробництва суспільних благ і домашні господарства.

На відміну від індустріального суспільства, де ключовим інститутом є фірма, у постіндустріальному суспільстві основним елементом і двигуном соціально-економічного прогресу стають наукові установи, які виконують провідну роль джерела інновацій і знань. Звідси, погоджуємося з думкою [див.17], що сьогодні для переходу до інноваційного розвитку економіки України на перший план виходить проблема не просто дослідження та засвоєння реальних механізмів здобуття нового знання та його перетворення в технологічні нововведення як основи структурної трансформації економіки. З погляду довгострокового росту соціально-економічних, культурних, творчих стандартів суспільства, потрібно розглядати не стільки суто економічну політику, скільки весь зміст політики уряду, спрямованої на розвиток творчих здібностей людей, принципи політичної організації суспільства тощо.

На думку провідних фахівців [38], тенденції, які можна спостерігати на сьогодні в розвитку глобальних та макроекономічних умов, в цілому, сприяють технологічному прогресу, й будуть залишатися протягом найближчих десятиріч. Це такі тенденції: наявність економічної політики країн, які наполегливо прагнуть реального росту, структурних зрушень в економіці; постійне зростання продуктивності, оскільки конкуренція сприяє нововведенням; послаблення обмеження дій ринкових сил; зниження ступеня державного регулювання; подальша лібералізація світової торгівлі, розвиток практики зарубіжних інвестицій та міжнародного обміну технологіями; інтеграція зростаючої кількості країн, в тому числі й тих, що мають великі внутрішні ринки, в світову економіку.

Але при цьому потрібно враховувати той факт, що наявність даних тенденцій не може автоматично привести до

широкого розповсюдження в економіці України наукомісткого виробництва та високих технологій. Для цього необхідні створення та всебічна підтримка механізму науково-технологічного розвитку як системи взаємовідносин між державою, науково-технологічною сферою та ринковими силами, покликаними забезпечити постійне вдосконалення та оновлення технологічної бази виробництва. Індикатором утвердження інноваційної моделі економічного розвитку має стати масштабне відтворення інноваційних процесів, які спроможні викликати радикальні зміни у всіх галузях економіки з переважанням їх результативності в лідируючих наукомістких сферах, що складають ядро передового технологічного укладу в структурі національної економіки.

Таким чином, на сьогодні назріла необхідність переглянути існуючі методологічні підходи до розвитку інноваційної діяльності в світі в цілому, та в Україні, зокрема; адаптації відомих, а при необхідності і розробленні нових принципів та механізмів інноваційного розвитку економіки, враховуючи існуючі умови. Інтенсивність впровадження інноваційної моделі розвитку залежить від наявності ряду правових, фінансово-економічних, соціальних та інституційних умов в підприємницькому секторі, промисловості, в сфері НДДКР, в сфері міжнародного співробітництва та інших. Своєчасне створення та підтримка цих умов є головним завданням, що вирішуються національними інноваційними системами (НІС).

## **2.2. Інноваційний менеджмент як практичний інструмент впровадження інноваційної теорії**

Відомий класик інноваційної теорії розвитку Й. Шумпетер розробив перші підходи до пояснення феномену науково-технічного прогресу на мікрорівні. Зокрема, у своїй праці “Теорія економічного розвитку” (1911 р.) він розмежував два блоки господарського життя: рутинний кругообіг і розвиток, чи

інновацію, стверджуючи, що розвиток економіки (тобто не просто її механічне розширення, а постійні якісні зміни) не може з'явитися із рутини. Збуджувачем спокою в такій ситуації є Підприємець (слово “Підприємець” в шумпетерському розумінні пишуть з великої літери) [39]. Відокремивши ресурси із рутинного кругообігу, Підприємець використовує їх на свій розсуд. Й.Шумпетер називає це новими комбінаціями ресурсів, яких він нараховує як п'ять можливих різновидів:

- створення нового товару чи послуги;
- створення нового методу виробництва;
- відкриття нового ринку збуту;
- застосування нового джерела або виду сировини;
- введення нових принципів організації діяльності фірми.

Підтвердженням класичних постулатів є досвід провідних компаній світу, який доводить, що успіх чи невдача нововведення залежить від обсягу попиту на новий чи аналогічний товар, обсягу пропозиції аналогічних товарів, якості, ціни нового товару та інше, тобто визначаються звичайними ринковими факторами.

Історичний досвід також показує, що люди з новаторськими здібностями очолювали найрізноманітніші фірми. Але можливість проявити ці здібності далеко не однакою в компаніях, що дотримуються різних стратегій конкурентної боротьби. У кожного типу фірм є свої переваги: сила у великих компаній; гнучкість у дрібних фірм; пристосованість до особливих сегментів ринку у спеціалізованих компаній. Різноманітні компанії постійно існують поряд одна з одною, створюючи взаємну загрозу їх діяльності. Ринок завдяки цьому захищений від засилля будь-якої однієї групи компаній та неминучого у такому разі застою, завищення цін, зниження якості та інших недоліків монополізму.

Таким чином, розвиток сучасної економіки визначається науково-технічним прогресом, а його механізм, з точки зору впливу на нього тих чи інших фірм, можна розподілити на чотири послідовні етапи [40]:



1) основна роль належить фірмам-піонерам. Сполучення одержимості ідеєю з повною фінансовою відповідальністю за справу забезпечує ефективність їх розробок, а невеликі розміри компанії та її незалученість в поточне виробництво створюють організаційні передумови успіху;

2) лідерство у здійсненні науково-технічного прогресу переходить до великих фірм. На цьому етапі новаторів витісняють з подальших стадій просування нового продукту на ринок;

3) подальший розвиток процесу проходить на масовому, контрольованому великими фірмами ринку, де недавня новинка вже перетворена ними у стандартний товар. Виникає тенденція до пошуку ніш, адаптованого до науково-технічного прогресу, пристосуванню товару до спеціальних запитів окремих груп споживачів. Центральна роль тут належить спеціалізованим фірмам;

4) великі компанії продовжують поточне вдосконалення товару. Лише постійне поліпшення характеристик дає змогу великим фірмам зберігати свої позиції на конкурентних ринках. Якщо ж великі фірми спробують загальмувати прогрес, міцний удар їм завдають дрібні фірми, а саме компанії-імітатори. Користуючись зростанням незадоволеності споживачів якістю стандартних товарів, вони захоплюють все нові сегменти ринку, а тим часом нове покоління фірм-новаторів готує черговий прорив у принципово новій галузі.

В той же час практика свідчить, що можна отримати порівняльні переваги в конкурентній боротьбі, оснащуючи своє підприємство висококласним обладнанням, але зберегти ці переваги протягом багатьох років можна, лише постійно створюючи нові вироби та застосовуючи нові технології. Розробка нової продукції лежить в основі боротьби за ринок. Ефективне сполучення двох процесів – розробка нових виробів і створення нових технологій – збільшує віддачу від кожного із них. Недаремно показник оновлення асортименту нової продукції посідає друге місце (після частки ринку) в системі пріоритетів вищого керівництва провідних японських фірм.

Підхід підприємства до вибору інноваційної стратегії залежить від видів його підприємницької діяльності, яка повинна бути спроможною забезпечити вироблення правил і прийомів для економічно ефективного досягнення стратегічних цілей, започаткованих на збудженні зацікавленості усіх учасників процесу, розробці та реалізації стратегічних програм. З цих позицій, доречно звернути увагу на теоретичні та практичні аспекти підприємницьких стратегій, які детально описав класик сучасного менеджменту П.Друкер [41]. Це такі чотири типи підприємницьких стратегій: 1) увірватися першим та завдати масовий удар; 2) напасти швидко і раптово; 3) знайти та захопити “економічну нішу”; 4) змінити економічні характеристики продукту, ринку чи галузі.

Ці стратегії не є взаємовиключними. Нерідко один підприємець у своїй діяльності використовує певну комбінацію, що складається з елементів двох, а може, й трьох стратегій. Але все ж застосування кожної із стратегій пов'язано із дотриманням певних умов, кожна з яких застосовується лише до певних видів нововведень і потребує певного відношення і поведінки менеджерів. Серед важливих умов можна назвати забезпечення тісного зв'язку між науковцями і споживачами; створення груп спеціалістів з мінімальним рівнем управління; конкурентний рівень якості нової продукції; розширення частки ринку тощо.

З точки зору системного підходу, реалізувати всі складові названих вище стратегій повинен окремий функціональний підрозділ організації – інноваційний менеджмент. Слід зазначити, що на сьогодні існує чисельна кількість наукової та навчальної літератури з проблем інноваційного менеджменту, але чіткого визначення самого терміну не існує. Ось лише деякі із них (табл. 2.1).

В умовах організації виробництва на підприємствах перешкодою на шляху до змін є керівники, яким притаманні такі риси, як: мислення категоріями сьогоднішнього дня; впевненість у власній правильності суджень; байдужість до прояву індивідуалізму та самостійності; неприйняття організаційних

Таблиця 2.1

**Підходи до визначення поняття “інноваційний менеджмент”**

<b>Джерело</b>	<b>Сутність означення</b>
Управління інноваціями/ за ред. А.І. Сухорукова. – К.: “Видавничий дім Компютерпрес”, 2003. – 206 с.	– це сукупність принципів, функцій, методів і форм регулювання інноваційних процесів у виробничо-економічних системах. Він завжди спрямований у майбутнє, обслуговує оновлення продукції та виробництва з метою підтримки конкурентоспроможності внутрішньої економічної системи в ринковому середовищі ( С. 66 ).
Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.	Инновационный менеджмент является инструментом управления конкурентоспособностью различных объектов, которая в свою очередь, является условием повышения качества жизни населения ( С. 11 )
Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент: Учеб. Пособие. – 2-е изд. – 152 с.	Инновационный менеджмент – это совокупность методов и форм управления инновационным процессом, а также занятием этой деятельностью организационными структурами и их персоналом.
Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник/ О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П.Гречан та інші. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 960 с.	Інноваційний менеджмент – сукупність форм, принципів та методів управління процесами створення і впровадження новшств у підприємницьких структурах з урахуванням особливостей ринкової економіки та сучасних тенденцій НТП ( С. 950 ).

інновацій. Для усунення таких перешкод розвиток інноваційної діяльності потребує кадрового забезпечення та формування і раціонального використання інноваційного потенціалу підприємства. Зокрема, для посилення інноваційної складової в організації виробництва необхідно усвідомлення керівниками усіх ланок підприємства з поширенням на весь

колектив співробітників того факту, що інновації виникають як форма розв'язання протиріччя між зростаючими потребами і обмеженими можливостями перш за все у виробничому процесі і виконують декілька соціально-економічних функцій: 1) так як всі винаходи направлені на зменшення витрат та матеріалів, енергії, живої праці, то інновації створюють можливості залучення у виробництво нових продуктивних сил, підвищують ефективність праці та виробництва; 2) поліпшення якості виробничих продуктів, що веде до зростання рівня виробництва та споживання, сприяє підвищенню якості життя; 3) поліпшуючи якість, знижуючи витрати і вдосконалюючи споживання, інновації в умовах ринку сприяють підтримці пропорцій між попитом і пропозицією, між виробництвом і споживанням.

Переконливим в цьому напрямі є досвід розвинутих країн, де економічний розвиток набув якісно нового характеру, а визначальними його рисами є постановка інноваційного процесу як процесу створення, розповсюдження та використання інновацій в центр якісних, кількісних та структурних змін; перетворення інноваційного процесу в постійно діючий фактор; надвисока швидкість змін. Названі риси характеризують перехід економіки до інноваційного типу розвитку.

Слід також визнати той факт, що на сьогодні проходить зближення процесів добування знань, технічного прогресу та впровадження новацій. П.Друкер відмічає: “На сьогодні знання систематично і цілеспрямовано застосовуються для того, щоб визначити, які нові знання потрібні будуть, чи є отримання таких знань доцільним і що слід зробити, щоб забезпечити ефективність їх використання. Іншими словами, знання застосовуються для систематичних нововведень і новаторства” [див. 41]. А для здійснення інновацій потрібний новатор, здатний до такого інноваційного типу діяльності. Доречним буде зауваження, що Дж. Н. Ландрам зробив на основі досліджень діяльності провідних підприємців-новаторів: їм притаманні такі риси: прагнення до змін, до “розбудовчого руйнування”; бунт проти традицій; робота – вище за все; непохитний оп-

тимізм; харизматичне лідерство, вміння впливати на людей; прагнення до ризику в роботі і житті; підприємливість; новаторське передбачення [42].

Таким чином, готовність до змін складає сутність інноваційної економічної поведінки та мислення. Щоб створити дійсно сприятливий інноваційний клімат потрібне широке розповсюдження базових знань про інноваційні процеси. Це підвищує ступінь сприйняття інновацій в соціальному та економічному аспектах, забезпечує довіру до інноваційних програм уряду, мотивацію у працівників.

В свою чергу кадрове забезпечення інноваційної діяльності на сьогодні неможливе без підготовки *інноваційних менеджерів*, які б відповідали наступним *вимогам*: 1) ініціативність, самостійність, ерудиція, фантазія; 2) глибокі економічні знання, включаючи і сферу загального менеджменту; 3) певний рівень інженерних знань, 4) психологічна культура та інші. Таких фахівців у вітчизняній практиці на сьогодні неприпустимо мало. Об'єктивну незатребуваність інноваційного менеджменту (інноваційного менеджера) в Україні можна пояснити наявністю високого рівня традиційних форм діяльності, що, в свою чергу, пов'язано з інформаційною непрозорістю ринку, відсутністю стимулів для переключення інвестицій у власне інноваційні проекти. В той же час, з позицій результативності, розвиток інноваційного менеджменту і наявність інноваційних менеджерів мають принципове значення: висока культура та професіоналізм в управлінні інноваційними проектами дозволить заощадити ресурси та час для подальшого розвитку.

Досить популярними на сьогодні є твердження і на рівні політиків, і науковців, і практиків про особливості українського менталітету, який проявляється в неспроможності до дисциплінованого ведення справ, постійних сумнівах в правильності інструкцій і разом з тим із здатністю за певних умов здійснювати надзусилля та надфункції. Але те, що протипоказано в рутинних технологічних процесах, може бути з успіхом реалізовано в унікальних інноваційних проектах. Підготовка

інноваційних менеджерів, здатних перетворювати результати наукових досліджень в наукомісткий товар і організувати його виробництво повинна бути доповнена поліпшенням підготовки конкурентоспроможних інженерних кадрів, орієнтованих, перш за все, на потреби бізнесу; перепідготовкою робітників; створенням та підтримкою на всіх рівнях влади нової системи підготовки спеціалістів на основі інтеграції “середня школа – університет – НДІ – промислове підприємство“, що забезпечить відтворення наукових та інженерних кадрів; формуванням надійної контрактної системи відносин із співробітниками і партнерами по бізнесу для утримання конкурентних переваг, пов’язаних із використанням інтелектуальної власності.

Досвід роботи провідних компаній показує, що інноваційний менеджмент слід розглядати з двох сторін: *по-перше*, – це необхідна наявність керівників, спроможних здійснювати і направляти інноваційну політику; *по-друге* – персонал, що володіє достатньою професійною компетентністю та рівнем мотивації. *Інноватор* – це людина з високими креативними здібностями. Але також потрібно мати відповіді на питання стосовно типу інтелекту інноватора, який визначає характер мислення, вибір цінностей та пріоритетів; та стосовно двох етапів інноваційного процесу: а) висування, формування теоретичної конструкції новизни; б) реалізації новації в максимально повному обсязі з мінімальними викривленнями сформульованої ідеї. Якщо сутністю будь-якого управлінського рішення є невизначеність, то дія в умовах невизначеності передбачає систематизацію інноваційної діяльності, започатковувану на кібернетичному методі спроб і помилок. При цьому зміни сприймаються як нормальне явище, а не перешкода в роботі, як сприятливі можливості для безперервного зростання і оновлення. Особливого значення в умовах, коли зміни стають головним фактором економічної діяльності, набуває така властивість особистості, як адаптована мобільність, тобто здатність жити і працювати в атмосфері змін, почуття нового, прагнення вчитись та навчати інших, інтелектуальна, вольова

та емоційна стресостійкість, вміння відмовитись від доброго в ім'я кращого. Таким чином, інноваційний тип мислення і адаптаційна мобільність – це характерні риси інноваційного менеджера в протилежність керівнику-консерватору.

Для реалізації знань та здібностей інноваційних менеджерів на практиці важливо дотримуватись певних умов, зокрема, повинні бути створені моделі менеджменту, орієнтовані на інноваційні процеси і підприємницький стиль керівництва, що спираються на наступні методологічні передумови та прийоми керівництва: розробку і впровадження в діючу організацію нововведень потрібно доручати спеціальним структурам (тобто інноваційними проблемами слід займатись окремо від виробничих). Для цього найкраще за все підходять матричні, штабні чи інтрапренерські малі організаційні форми всередині діючих великих компаній; інноваційні структурні підрозділи слід наділяти необхідними правами, обов'язками, адміністративними і комерційними функціями, а також матеріальною відповідальністю за кінцеві результати роботи.

Важливою складовою налагодження інноваційного процесу має бути створення умов для підвищення продуктивності працівника розумової праці (до цієї категорії безпосередньо відноситься інноваційний менеджер), а саме: забезпечення свободи творчості та ініціативи, оцінки та підтримки (стимулювання) прояву, ствердження та розвитку в людях їх творчої індивідуальності; а також забезпечення умов для підвищення інноваційного потенціалу організації в цілому, що дозволить не лише розв'язати проблеми з конкретною інновацією, але й прокладе шлях до створення та впровадження інших нововведень.

Готовність до інновацій та культура ризику в суспільстві розвиваються паралельно. Для кожної організації проблема постійної готовності до вдосконалення процесу і продукту відіграє важливу роль. Управління ж інноваційною діяльністю відрізняється від організації до організації залежно від початкового стану і постановки завдань. Але для всіх них справедливим буде твердження, що для успішного та безпе-

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

першого інноваційного менеджменту необхідна підприємницька культура відкритості, гнучкості, креативності, радості творчості, виклику, визнання ідей та високих професійних стандартів.

Враховуючи досвід зарубіжних фірм, вітчизняним підприємствам потрібно приділяти особливу увагу розробці інноваційної стратегії. При її розробці доцільно дотримуватись такого *порядку проведення інноваційних робіт*:

- виявлення найефективнішого співвідношення між проведенням власних НДДКР в повному обсязі, участю фірми в міжфірмовому співробітництві і кооперації чи закупкою патентів, ліцензій або “ноу-хау” для проведення нової технічної політики на підприємстві;
- визначення оптимального балансу між науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами;
- класифікація НДДКР за ступенем впливу на ринок: базові для здійснення виробництва; базові для диверсифікації.

Для реалізації стратегії необхідно створити адекватну систему управління, яка була б гнучкою та найкраще використовувала кваліфікаційний потенціал, швидко перебудовувалась і жорстко контролювала терміни та ефективність проведення робіт. Приклад організаційної структури управління організації, що займається науковою та інноваційною діяльністю наведено на рис. 2.1.

Інноваційна стратегія підприємства повинна визначатись двома важливими *складовими*: 1) обсягом і характером наявних ресурсів; 2) ринковими позиціями та загальногосподарською структурою (частка ринку, конкуренція, доступність джерел фінансування та сировини та ін.). Сам процес формування інноваційної стратегії проходить під впливом факторів, які створюють потребу в інноваціях: прискорення прогресу в наукових дослідженнях і технологіях, а також зміна попиту.

Вибір підприємством підходу до вибору інноваційної стратегії залежить від видів його підприємницької діяльності, яка повинна бути спроможна забезпечити вироблення правил і прийомів для економічно ефективного досягнення стра-



тегічних цілей, започаткованих на збудженні зацікавленості усіх учасників процесу, розробці та реалізації стратегічних програм. Для кінцевого формування інноваційної стратегії підприємства особливо доцільним мають бути координація заходів структурного та інфраструктурного характеру та прийняття рішення за наступними питаннями: необхідний обсяг виробничих потужностей; розподіл виробничих потужностей за конкретними видами продукції; вибір системи виміру показників господарської діяльності і стимулювання праці; процеси розробки нової продукції; створення адекватної організаційної структури управління.

В умовах загострення конкурентної боротьби та прискорення економічного і технологічного розвитку вирішального значення набувають такі фактори, як правильне визначення основних орієнтирів і напрямків змін у господарській та науково-технологічній політиці, вибір стратегії та відповідна концентрація ресурсів, удосконалення внутрішньофірмової системи організації. З цих позицій, розробляючи стратегію і тактику поведінки, підприємства повинні визначальним фактором вважати інноваційний потенціал, який, в свою чергу, був би спроможним забезпечити конкурентну перевагу в міжнародному середовищі. Для здійснення цієї умови потрібно пам'ятати, що конкурентоспроможний товар не з'явиться без ефективного гнучкого виробництва, а конкурентоспроможною є та країна, що має динамічний потенціал випуску нових виробів – лідерів світового ринку. Інноваційний процес має пронизувати все підприємство і впливати на всі його підсистеми: організаційну структуру, мотивацію праці, технологію, інфраструктуру, комунікаційні потоки, рухливість персоналу, стиль керівництва, інформаційну систему, організаційну культуру тощо.

Інноваційний потенціал зростає здебільшого через підвищення гнучкості і адаптаційної спроможності елементів організації. Ситуація ускладнюється тим, що зростання інноваційного потенціалу того чи іншого елементу нерідко вступає у протиріччя зі станом всієї системи або її частинами, що при-

зводить до виникнення напруження і конфлікту. Наприклад, впровадження гнучких організаційних форм, типу матричної структури без зміни системи оцінки праці, стилю керівництва, комунікаційного процесу вірогідно призведе до відторгнення певного нововведення. Тому підвищення інноваційного потенціалу не повинно бути самоціллю. Успішних результатів досягають організації, що використовують низку методів і гнучких форм ведення діалогу з оточуючим середовищем. Під час проведення реорганізації дуже корисним може бути залучення на тимчасовій основі носіїв ідей з інших організацій; формування такого клімату в колективі, який би надавав можливість вільно встановлювати і обговорювати будь-які проекти та ідеї.

Нерідко добір інновацій як стратегічний момент передбачає наявність досить високих формалізованих процедур і залучення до цього процесу керівників вищого рівня, а конкретизація і розробка нововведення вимагає створення досить гнучких, можливо, тимчасових, але стабільних організаційних утворень. За цих умов найприйнятнішим є компромісний стиль керівництва, що сприяє, з одного боку, прояву максимальної ініціативи працівників, з іншого – забезпечує чітку координацію і спрямованість на досягнення поставленої мети.

Система управління і управлінська структура в Україні дотепер знаходяться у полоні минулих стереотипів, тому дуже часто керівники продовжують використовувати свій старий досвід, що не відповідає сучасним вимогам. Особливо багатьох помилок припускаються керівники при виробленні стратегії розвитку організації. Основна з них – одно-варіантність стратегії, коли розвиток організації розглядається у якомусь одному, заданому напрямку. Дослідження процесу успішної реорганізації на практиці свідчить, що кожне третє-четверте підприємство зможе досить нормально функціонувати і без сторонньої матеріальної підтримки, якщо перетворити структуру управління виробництвом і застосувати сучасні технології менеджменту. Основною перешкодою для реорганізації є позиція директорів, схильних задовольнитися малим, щоб утриматися на своїй керівній посаді.

Для забезпечення результативності інноваційного розвитку в якості важливого шляху має стати система форм і методів державної підтримки реформування підприємств, яка повинна містити такі *положення*:

- вироблення та впровадження оціночних критеріїв встановлення ступеня результативності реформування підприємств;
- розробка комплексних заходів щодо стимулювання виконання підприємствами вимог, що до них висуваються;
- створення умов для реформування підприємств;
- сприяння покращенню економічного стану підприємств, підвищенню конкурентоспроможності їх продукції, стимулювання інвестиційної діяльності (зміна амортизаційної політики у напрямку її лібералізації та вдосконалення механізму виконання судових рішень; формування системи економічних показників, що дають змогу підприємству враховувати положення на ринку і розробляти програми виходу на нові ринки тощо);
- розробка нового набору даних, що подаються в органи статистики і характеризують фінансово-економічний стан підприємства.

Саме сприятливий правовий і адміністративний клімат є тою ланкою, якої не вистачає економічній політиці для підтримки підприємств у ході їх реформування.

Технологічний розвиток системоутворюючої галузі економіки України – машинобудування характеризується, перш за все, впровадженням прогресивних технологічних процесів. Статистичні дані свідчать, що за цими показниками дана галузь промислового виробництва випереджає інші і становить більш 50%, хоч в цілому процес впровадження прогресивних технологій не відрізняється особливою стабільністю (табл. 2.2). Зростання в промисловості в цілому кількості освоєних нових матеріалів, виробів, продуктів, в тому числі товарів народного споживання, було досягнуто за рахунок позитивного впливу на цей процес легкої і харчової промисловості, частка яких разом у 2004 році складала близько 55,3 % загальної кількості даного виду інновацій.

**Впровадження прогресивних технологічних процесів на  
промислових підприємствах за видами економічної  
діяльності**

(процесів)

Види економічної діяльності	Всього				З них маловідходних, ресурсозберігаючих, безвідходних			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
Промисловість України	1421	1142	1482	1727	469	430	606	645
в % до підсумку	100	100	100	100	100	100	100	100
Добувна промисловість	48	29	22	19	32	19	6	5
в % до підсумку	3,4	2,5	1,5	1,1	6,8	4,4	0,9	0,7
Обробна промисловість	1367	1107	1447	1698	431	405	589	631
в % до підсумку	96,2	96,9	97,6	98,3	91,9	94,2	97,2	97,8
Харчова промисловість та перероблення с/г продукції	149	154	213	192	62	92	87	92
в % до підсумку	10,5	13,5	14,4	11,1	13,2	21,4	14,3	14,2
Легка промисловість	76	57	65	45	17	9	17	14
в % до підсумку	5,3	5,0	4,4	2,6	3,6	2,1	2,8	2,2
Хімічна та нафтохімічна промисловість	56	50	106	170	22	25	39	40
в % до підсумку	3,9	4,4	7,1	9,8	4,7	5,8	6,4	6,2
Металургія та обробка металу	183	156	125	97	41	31	39	27
в % до підсумку	12,9	13,7	8,4	5,6	8,7	7,2	6,4	4,2
<b>Машинобудування</b>	<b>799</b>	<b>606</b>	<b>818</b>	<b>1070</b>	<b>239</b>	<b>211</b>	<b>335</b>	<b>385</b>
<b>в % до підсумку</b>	<b>56,2</b>	<b>53,1</b>	<b>55,2</b>	<b>61,9</b>	<b>51,0</b>	<b>49,1</b>	<b>55,3</b>	<b>59,7</b>
інші галузі	104	84	90	99	50	37	59	56
в % до підсумку	7,3	7,4	6,1	5,7	10,7	8,6	9,7	8,7

\*Розраховано за даними статистичного збірника

Це позитивно позначилося на вітчизняному ринку, де місцеві харчові продукти практично витіснили продукти закордонного походження і споживач надає перевагу саме їм.

Економічний спад негативно позначився на умовах життєдіяльності і відтворення людського потенціалу. Кількість зайнятого населення в галузях економіки за 1991-2000 роки (період системної кризи) зменшилася майже на п'яту частину. Але найбільш відчутних втрат зазнала промисловість, кількість зайнятих тут скоротилася в 2 рази і складала 18,8 відсотка від всього зайнятого населення, тоді як в 1990 році цей показник дорівнював 30 відсотків. Але, слід зазначити, що в зв'язку з деяким поживленням промислової активності в 2003-2004 рр. зайнятість у промисловості досягла рівня 20% від всього зайнятого населення, а середньомісячна заробітна плата у 2004 році у промисловості становила 743 грн., а у машинобудування – 640 грн.

Аналіз інноваційних процесів на вітчизняних підприємствах дає підставу зробити висновок, що для підвищення ефективності інноваційної діяльності необхідно, перш за все, забезпечити просування, стимулювання наступних факторів, що сприяють інноваційній діяльності:

*економічних та технологічних* – наявність резерву фінансових, матеріально-технічних засобів, необхідної господарської та науково-технічної інфраструктури;

*політичних, правових* – законодавчі заходи (особливо пільги), які заохочують інноваційну діяльність; державна підтримка інновацій;

*організаційно-управлінських* – гнучкість організаційних структур, демократичний стиль управління, формування цільових, проблемних груп, реінжиніринг;

*соціально-психологічних та культурних* – моральне заохочення, забезпечення можливостей самореалізації, вивільнення творчої праці із рутини.

В ринкових умовах існує гостра потреба в нових інструментах та методах, здатних допомогти підприємствам стати інноваційно активними. Загострення конкуренції ініціює по-

требу суб'єктів ринку стати першими, а для цього потрібні механізми, які зможуть спростити складні речі. Провідні спеціалісти в галузі консалтингу стверджують, що найбільш успішними змінами є ті, які починаються в критичній ситуації, тобто чим більша небезпека кризи чи банкрутства, тим більша вірогідність успіху, оскільки в останньому випадку стимулюється ініціатива та активна інноваційна діяльність, створення нових, більш ефективних бізнес-процесів [43].

Для успішного здійснення змін інноваційний менеджмент повинен бути складовою внутріфірмового управління, шляхом введення в структуру підприємства інноваційних підрозділів; зміцнення зв'язків підприємства з науково-дослідними, дослідно-конструкторськими та проектними організаціями. Необхідні принципово нові методи управління людьми та управління діяльністю організації в цілому, що безпосередньо залежить від професійного рівня менеджерів та тих методів і прийомів управління, що вони використовують в своїй роботі.

Керівники українських підприємств, як правило, усвідомили, що процес реалізації нововведень, впровадження нових винаходів вимагає затрат різних ресурсів, серед яких основними є інвестиції та час. Усі інновації в кінцевому підсумку мають на меті підвищення ефективності, зниження затрат та отримання прибутку, тому до нових проектів слід підходити з усією серйозністю, обережністю і, в першу чергу, обґрунтувати відповідними розрахунками, наскільки виправдовують себе інноваційні витрати і чи здатне стати конкурентоспроможним дане нововведення.

Розвиток сучасного суспільства неможливо уявити без нових рішень в галузі технології, техніки, організаційних форм та економічних методів господарювання. Тому на сьогодні спостерігається значний інтерес до виявлення економічної значимості інновацій, які дозволяють підвищити гнучкість виробництва, задовольнити попит і пропозицію на конкурентоспроможну продукцію, а в цілому сприяють зростанню економічного потенціалу як окремого підприємства, так і держави в цілому.

Досвід вдалих на ринку українських підприємств свідчить про те, що вижити та розвиватися в жорстких умовах трансформаційної економіки спроможні ті із них, які будують свій бізнес на постійних нововведеннях. Успішним фактором в розвитку інноваційної діяльності на підприємствах є мотивація працівників до праці та професійного росту. Якщо для компаній з низьким рівнем спеціалізації праці дана проблема не актуальна, то для інноваційних та інших організацій з високим рівнем спеціалізації вирішення цієї проблеми має першочергове значення. Плинність кваліфікованих кадрів для них може бути справжньою катастрофою. А це в свою чергу змушує шукати методи мотивації, які б забезпечували створення активнособистісного організаційного клімату. У зв'язку з цим власникам та керівникам компаній при формуванні функціональної підсистеми інноваційного менеджменту потрібно розробити критерії, які б дозволяли однозначно визначити ступінь участі фахівця в роботі та визначати раціональні розміри та співвідношення між базовим окладом та допоміжними стимулами за участь в тому чи іншому проекті. Найбільш складною задачею стимулювання праці є вироблення системи показників, які б характеризували “значущість” співробітника в організації та ефективність його роботи.

Інноваційний менеджмент є однією із необхідних складових підприємства, яке прагне успіху. Сучасний ринок вимагає постійної уваги до себе і адекватного реагування на всі зміни. Своєчасно врахувати ці зміни та збільшити задовільні їх сторони – це завдання інноваційного менеджменту. В Україні й на сьогодні сам інноваційний менеджмент залишається новою справою для багатьох підприємницьких структур. Осмислення потребує не лише практичне застосування накопиченого світового досвіду, але й теоретичні розробки в цій сфері. Оскільки тип розвитку господарської системи на сьогодні визначається основними факторами досягнення кінцевих цілей, які переважно використовуються для забезпечення економічного зростання, то стратегії освоєння нових і закріплення на вже освоєних ринках збуту, пов'язуються з інноваційним типом розвитку.

Процес формування системи менеджменту повинен сприяти інноваційно-інноваційному шляху розвитку України, який на відміну від просто інноваційного пов'язується, у тому числі, з фундаментальними надбаннями, створеними у науково-технічному середовищі країни.

Формування основних засад інвестиційно-інноваційного розвитку визначене як один з головних стратегічних пріоритетів економічної політики України. Такий пріоритет має передбачати цілеспрямовану державну підтримку інвестиційної та інноваційної діяльності, як у вигляді безпосередніх державних асигнувань, так і у вигляді податкових стимулів до інвестицій та інновацій.

За останні роки в країні зроблено чимало і в інституційному, і в законодавчому плані для формування дієвого механізму фінансування інноваційної діяльності. Але й виявлено комплекс проблем, що стримують результативність дії такого механізму. Неспроможність здійснити інноваційний прорив, не дивлячись на достатньо успішну діяльність в напрямі вдосконалення поточного виробництва є досить розповсюдженим явищем. Так, історія теорій, що пояснюють таке явище, нараховує вже не одне десятиріччя. Одні дослідники висувають точку зору, що виходу із такої ситуації не існує, оскільки великі компанії не володіють достатньою гнучкістю для освоєння нових сфер бізнесу. Інші в якості рішення пропонували венчурні модель підприємства, при якій компанія фінансувала б дослідницькі розробки. Існує також варіант перехресно-функціональної взаємодії підрозділів компанії. Заслуговує на увагу також ще один із підходів, який полягає у фазовому застосуванні компанією різних організаційних моделей, тобто зосередження уваги на інноваційних розробках і на виробництві по черзі.

Досвід провідних зарубіжних компаній та деяких вітчизняних показує, що ті із них, які дійсно досягли успіхів у використанні наявних потужностей і освоєнні нових, мають декілька важливих характеристик, а саме: вони відокремлюють нові дослідницькі підрозділи від старих експлуатаційних, що дозволяє тим і іншим незалежно один від одного визнача-



ти характер робочого процесу, структурну організацію і культуру виробництва, залишаючись тісно пов'язаними між собою на вищому управлінському рівні. Таким чином, організаційний розподіл здійснюється за рахунок жорстко інтегрованої управлінської команди, які називаються “білатеральними” [44]. З теоретичної точки зору структура білатеральних організацій дозволяє взаємний обмін ідеями, досвідом та ресурсами між підрозділами і одночасно попереджує негативний вплив один на одного. Тісне співробітництво на управлінському рівні дозволяє створеним новим підрозділам використовувати важливі ресурси інших підрозділів – фінанси, кадри, експертну підтримку, клієнтуру.

Організація інноваційної діяльності направлена на упорядкування процесів генерації нових ідей, пошуку і розробки технічних рішень, створення новацій, а також їх впровадження. Здійснюватись така робота може в різних формах, основними із яких є створення, поглинання, ринкова інноваційна інтеграція, виокремлення [45].

Таким чином, відтворювальний характер створення та результативного використання інновацій як фактору стратегічного розвитку вимагає формування особливих організаційно-управлінських умов ефективного здійснення інноваційної діяльності. На зміну концепціям і принципам традиційного менеджменту повинні прийти нові моделі інноваційного управління, а саме – інноваційний менеджмент.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов / Серия “Классика экономической мысли”. – М.: ЗАО “Издательство “Экономика”, 2000. – Книга 2., Гл. 3. – 456 с.
2. *Hume D.* of Commerce. Архивная копия Mac Master University of Social Science (Канада).- <http://cocserv2.socsci.master.ca>.
3. *Солоу Р.М.* Перспективы развития теории роста // МЭ и МО. – 1996. – № 8. – С. 28.

4. *Тинберген Я., Бос Х.* Математические модели экономического роста. – М.: Прогресс, 1967.- 412 с.

5. *Харрод Р.* К теории экономической динамики / Классики кейнсианства. Серия “Экономическое наследие”. – М. : Экономика, 1997. – 628 с.

6. *Domar E. D.* Capital Expansion, Rate of Growth and Employment. 1946. Vol. 14.

7. *Корчагин А.Д.* Экономический рост и интеллектуальная собственность // Патенты и лицензии. – 2002. – № 1. – С. 47.

8. *Дагаев А.А.* Фактор НТП в современной рыночной экономике. – М.: Наука, 1994. – С. 51-54.

9. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития / Исследование предпринимательской прибыли, капитала, процента и цикла конъюнктуры: Пер. с нем. – М. Прогресс, 1982. – 455 с.

10. *Дагаев А.А.* Экономический рост и глобализация технологического развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 2. – С. 89-104.

11. *Кондратьев Н.* Проблемы экономической динамики. – М.: Экономика, 1989. – 325 с.

12. *Bell D.* The Social Frame work of Information Society. Oxford, 1980.

13. *Дракер П.* Посткапиталистическое общество / Новая постиндустриальная волна на Западе. – М.: Academia, 1999. – 412 с.

14. *Инновационная экономика.* – М.: Наука, 2004. – 352 с.

15. *Гринева Б.В., Гусев В.А., Редько В.В.* Инновационные перспективы Украины. – Харьков, 2003. – 118 с.

16. *Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семіноженко В.П.* Інноваційна стратегія українських реформ. – К.: “Знання України”, 2002.

17. *Онишко С.В.* Фінансове забезпечення інноваційного розвитку: Монографія. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2004. – 434 с.

18. *Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В.М.Геєця.* – К.: Ін-т екон. прогноз., Фенікс, 2003. – 1008 с.

19. *Бабурин В.Л.* Инновационные циклы в российской экономике. – М.: Эдиториал УРСС, 2002. – С. 17.

20. *Безчасний Л.К., Мельник В.П.* Формування інноваційної моделі економічного зростання в Україні // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 7. – С. 7-15.
21. *Гусев В.О.* Інноваційна діяльність в Україні у світових координатах розвитку // Статистика України. 2003. – № 3. – С. 41.
22. *Рубан О.* Страна победившего хай-тека // Эксперт. – 2004. № 20. – С. 64.
23. *Макаров В.* Контуры экономики знаний // Экономист. 2003. – № 3. – С. 14.
24. *Roman D.* Science, Technology and Innovation: a System Approach: Ohio, 1980. P. 291
25. *Лукинов И., Мельник В.* Перспективы экономического роста в Украине и проблемы инноваций // Общество и экономика. – 2001. – № 9. – С. 52-53.
26. *Гальчинський А., Геєць В., Семиноженко В.* Україна: наука та інноваційний розвиток. – К., 1997. – 312 с.
27. *Стратегія політичної реформи.* Виступ Президента України Л.Д. Кучми у Верховній Раді України // Урядовий кур'єр. – 2003. – 16 квітня.
28. *Миндали Л., Заварухин В.* Международные аспекты российской национальной политики // МЭ и МО. – 2001. – № 5. – С. 18.
29. *Николаев А.* Инновационное развитие та инновационная культура // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1. – С. 28.
30. *Концепція інноваційного розвитку України* // Наука та наукознавство. – 2002. – № 1. – С. 3.
31. *Кузык Б.Н., Яковец Ю.В.* Россия – 2050: стратегия инновационного прорыва. – М.: ЗАО: “Издательство “Экономика”, 2004. – 632 с.
32. *Капица С.П.* Общая теория роста человечества. Сколько людей жило, живет и будет жить на Земле. – М.: Наука, 1999.
33. *Моисеев Н.Н.* Расставание с простотой. – М.: Аграф, 1998.
34. *Всемирный банк.* Доклад о мировом развитии 2003 года. Устойчивое развитие в меняющемся мире. – М.: Весь мир, 2003.
35. *Яковец Ю.В.* Циклы. Кризисы. Прогнозы. – М.: Наука, 1999.
36. *Арзамасцев Н.* Интеллектуальные ресурсы. Интеллектуальная собственность. Интеллектуальный капитал. – М.: АНХ, 2001. – 424 с.

37. *Иноземцев В.* Очерки истории экономической общественной формации: Научное издание. – М.: Таурус Альфа, Век, 1996.- С. 201-322.

38. *Современные* информационные технологии и общество. – М.: ИНИОН РАН, 2002. – С. 188.

39. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. –М.: Прогресс, 1982. – 453 с.

40. *Лунев В.Л.* Тактика и стратегия управления фирмой. – М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997.-212 с.

41. *Друкер П.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М.: Сп “Бук Чембер: Интернейшнл “, 1992.- 162с.

42. *Ландрам Дж. Н.* Тринадцать мужчин. Которие изменили мир. – Ростов –на-Дону: Фенікс, 2000. – 248 с.

43. *Игельник М.* Преимущества и проблемы // Мысль. – 2006. – апрель. – С. 18-20.

44. *О Райли Чарльз А., Тушман Майкл Л.* Билатеральная модель организации компании // Мысль. – 2006. – апрель. – С. 24-30.

45. *Инновационный менеджмент: Многоуровневые концепции, стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие /* Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – М.: Дело, 2006. – 584 с.

## **Розділ 3. РЕСУРСНА КОНЦЕПЦІЯ**

### **3.1. Ресурси як критерій розвитку економічних систем**

Суспільне виробництво ґрунтується передусім на природних факторах. У загальному плані виробнича взаємодія людини й природи здійснюється шляхом залучення у господарський обіг відповідних ресурсів та обміну речовин між людиною і навколишнім природним середовищем. У результаті праці природні ресурси набувають конкретних властивостей, які задовольняють певні потреби суспільства. Всі матеріальні блага, що споживаються людьми, а також засоби виробництва являють собою модифіковані людською працею елементи природи.

Основною проблемною темою в сучасній економічній теорії вважається безмежність людських потреб у світлі обмеженості ресурсів, що можуть бути використані для їх задоволення. Економічна система будь-якої країни світу працює з метою задоволення існуючих у суспільстві на цей час потреб. Задоволення потреб відбувається шляхом виробництва товарів та послуг, яке неможливе без застосування необхідних для цього ресурсів. Проблема ж полягає в тому, що ресурсів, які можуть бути задіяні у процесі виробництва на цей час, завжди виявляється недостатньо для створення такої кількості товарів та послуг, за допомогою якої можна було б задовольнити всі існуючі в даному суспільстві потреби.

Протягом останніх століть розвиток відтворювальних процесів характеризувався постійним кількісним зростанням обсягів споживання ресурсів. За підрахунками спеціалістів, за останні 50–70 років у світі перероблено стільки сировини, скільки за всю попередню історію людства [1]. За минуле століття обсяги промислового виробництва зросли приблизно в півсотні разів, причому в 30 разів зросли обсяги енергоспоживання (очікується, що енергоспоживання зросте ще наполовину до 2010–2015 рр.). Пов'язані з цим ресурсно-екологічні

проблеми загострювалися нерівномірно, і кількісне нарощування, витратний характер окремих технологічних видів виробництва надали цьому процесу безпрецедентних масштабів. У другій половині ХХ ст. ця тенденція призвела до небезпечного загострення ресурсної кризи, адже  $4/5$  приросту виробництва та  $3/4$  зростання споживання палива припадають саме на цей невеликий термін [2]. Означена криза відбивається на умовах практично всіх видів економічної діяльності людини в усіх країнах світу, і ситуація продовжує загострюватися. Тому реалії життя, які можна спостерігати нині, багато в чому вимагають згаданої принципової переоцінки цінностей.

Сьогодні можна спостерігати радикальну зміну моделі ресурсокористування, яка докорінно змінює традиційні міжлюдські стосунки на виробництві, охоплюючи навіть соціальні конструкції (зокрема, соціальну структуру – поділ суспільства на класи, соціальні групи).

Причин зміни моделі природокористування:

*по-перше*, неможливістю слідування попередній, витратній парадигмі через її вже очевидні катастрофічні руйнівні наслідки, а особливо екологічні;

*по-друге*, фізичною обмеженістю доступних матеріальних ресурсів, яка унеможлиблює задоволення дедалі більших потреб у споживанні;

*по-третьє*, очевидно більшою ефективністю інформаційної економіки, її здатністю краще задовольняти ті самі потреби;

*по-четверте*, виникненням нових потреб, які втілюються в нові види та форми попиту, причому такі потреби, як правило, вимагають інноваційності в організації суспільного виробництва, змістом якої є дематеріалізація відтворення та самих потреб, дедалі більша вага інформації, знань, інтелектуальних умінь та способів самореалізації індивідів. Відтак можна говорити про складну систему зворотних зв'язків між ресурсокористуванням та господарськими системами. А взагалі світове виробництво як таке можна вважати економічно доцільним переробленням людством глобальних природних ресурсів [3].

На зламі тисячоліть людство зіткнулося зі складними та принципово новими для себе проблемами забезпеченості, використання та наслідками обробки ресурсів у процесі економічної діяльності. Ситуація, що при цьому виникла, є посправжньому загрозливою. Можна навіть сказати, що вона обумовила принципові виклики традиційним моделям суспільно-господарської діяльності в масштабах усього світу. Звідси – справедливо можна констатувати, що тільки якісний стрибок у всій еволюції людського мислення може допомогти усвідомити сучасні небезпеки зростання та прокласти новий курс.

Модель господарського розвитку в ХХІ ст. характеризується необхідністю забезпечувати зростання та поліпшення якості продукції за умов обмеженості ресурсів. Це ставить завдання не просто підвищити ефективність використання ресурсів, остаточно замінити екстенсивні механізми ресурсоперероблення на інтенсивні, а сформувані принципово відмінну від індустріальної парадигму прогресу. Відтепер розвиток суспільства дедалі більшою мірою базуватиметься на інформації, яка замінює собою (у межах, визначених об'єктивними фізичними та ментально-духовними потребами, а також рівнем прогресу) традиційний природно-ресурсний потенціал у матеріально-речовинній формі. Ця парадигма має базуватися на новій якості знань, новій відповідальності людини перед іншою людиною, природним оточенням, планетою.

Людські потреби задовольняються за допомогою благ, які, як правило, не зустрічаються в природі в готовому вигляді. Процес отримання необхідних для задоволення потреб благ – це процес суспільного виробництва, що потребує застосування певних ресурсів. Деякі визначення поняття “ресурси” наведено у табл. 3.1.

Ресурси, що використовуються в процесі суспільного виробництва називають економічними ресурсами. Визначення поняття “економічні ресурси” окремими науковцями наведені у табл. 3.2.

## Зміст визначення категорії “ресурси”

Автор, назва роботи	Зміст визначення
Економіка зарубіжних країн: Підручник / А.С.Філіпенко. – К.: Либідь., 1998 – С.18.	<b>Ресурси</b> (фр. gessources – засоби, запаси, можливості, джерела) в економіці розглядаються як складові елементи виробничого потенціалу, якими володіє окрема країна чи світове співтовариство і які використовуються для економічного, соціального, науково-технічного розвитку.
Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 /Редкол.: С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. – С. 206.	<b>Ресурси</b> (фр. gessource – допоміжний засіб) – основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку.
Новицький В.С. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посіб. – К.: НАУ, 2004. – С. 31.	<b>Ресурси</b> – матеріальні та інформаційні об’єкти, джерела і передумови отримання необхідних людям матеріальних і духовних благ, які можна використовувати та реалізувати при існуючих технологіях і соціально-економічних відносинах. Ресурси поділяються на види (групи, типи) відповідно до своєї природи та функціональних особливостей.
Основи економічної теорії: Підручник /За загальною редакцією О.О.Мамалуя – К.: Юрінком Інтер, 2003. – С. 133.	<b>Ресурси</b> – це капітал фірми, тобто благо, використання якого дає можливість збільшити майбутні блага.
Советский энциклопедический словарь /Гл.ред. А.М.Прохоров. – М.: Сов. энциклопедия, 1983. – С. 1118.	<b>Ресурси</b> (від франц. gessource – допоміжний засіб (допоміжні кошти)) – грошові кошти, цінності, джерела (засобів) коштів, доходів (наприклад природні ресурси, економічні ресурси).



Таблиця 3.2

**Зміст визначень категорії “ресурси економічні” у різних дослідженнях**

<b>Автор, назва роботи</b>	<b>Зміст визначення</b>
Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 /Редкол.: ... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. – С. 206.	<b>Ресурси економічні</b> – джерела і засоби (фактори) забезпечення процесу виробництва й розширеного відтворення. Основними факторами є: земля, засоби праці, підприємницькі здібності, науково-технічний прогрес, використовувані людьми сили природи, форми й методи організації виробництва, фінансові та інформаційні ресурси, матеріальні й сировинні ресурси. Джерело забезпечення процесу виробництва і розширеного відтворення – людина та людська праця, а також синергічний ефект, що виникає за взаємодії людини з іншими факторами виробництва, передусім із засобами праці.
Новицький В.С. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посіб. – К.: НАУ, 2004. – С.13.	Під <b>економічними ресурсами</b> ми можемо розуміти ті матеріальні об’єкти (елементи буття, які відповідно до своєї природи піддаються фізичній оцінці), а також цінності ментально-естетичного характеру, що піддаються виробничому, фізіологічному, інтелектуально-духовному переробленню або застосуванню з метою використання їхніх властивостей та/або зростання їх корисності для людини (суспільства).
Економічна теорія /Під ред. А.В.Предборського – К.: Кондор, 2003. – С. 98.	<b>Економічні ресурси</b> — це всі природні, людські та вироблені людиною ресурси, що використовуються для виробництва товарів та послуг.

Отже, характеризуючи природу економічних ресурсів, варто відзначити, що вона включає як матеріальну складову, так і нематеріальну (духовну), тобто те, що може збагнути тільки розум, що зумовлюється світоглядом, духовно-естетичними властивостями, знаннями самої людини.

Ще у XVIII сторіччі А. Сміт наголошував, що основою багатства народів є “земля” та “праця”, які виступають “батьками” благ, що створюються у процесі виробництва. Ідея про необхідність поєднання матеріального (речового) та людського (особистого) чинників виробництва для створення продуктів та послуг, що задовольняють людські потреби, залишається в основі класифікації економічних ресурсів і сьогодні.

До складу матеріальних ресурсів входять “земля” і “капітал”. Особистим чинником процесу виробництва виступають людські ресурси: праця та підприємницькі здібності. Усі вищезазвані економічні ресурси обмежені. До того ж кількість природних ресурсів обмежена не тільки у зв'язку із їх вичерпаністю, а й через абсолютну обмеженість на нашій планеті. В кожний конкретний проміжок часу тільки обмежена їх кількість використовується у процесі виробництва (як правило, недостатня для задоволення існуючих потреб). Ще більше це стосується такого ресурсу, як капітал. Як ресурс, що створюється людською працею, капітал може не лише постійно зростати, але й залишається у числі обмежених ресурсів порівняно з потребами суспільства. Праця іноді може здаватись навіть надлишковим ресурсом, що проявляє себе, наприклад, у проблемі безробіття в країнах з ринковою економікою. Але й цей ресурс чітко визначений і обмежений для кожної країни у кожний конкретний проміжок часу. Це стосується і підприємницьких здібностей, що в сучасних умовах повинні бути підкріплені відповідними знаннями про механізми функціонування економічної системи суспільства. Відповідно мова йде про обмежену кількість людей, що в даному проміжку часу мають можливість виступити кваліфікованими організаторами виробництва з обмеженою кількістю ресурсів, які можуть бути використані для їх задоволення. Це реальність для будь-якої економічної системи.

Доцільно навести класифікацію ресурсів, які використовуються суспільством та є важливим формуючим елементом системи міжнародних економічних відносин. В якості критеріїв класифікації ресурсів можна обрати характер їх походження, їх наявні фізичні обсяги, зіставну (порівняно з функцією споживання людиною) здатність природних систем до відтворення конкретних своїх елементів, які розглядаються як економічні ресурси, а також відповідні (до сказаного) перспективи використання ресурсів.

Виділяють такі класифікаційні групи [3]:

- а) необмежені та обмежені ресурси;
- б) поновлювані та непоновлювані ресурси;
- в) матеріальні та інформаційно-духовні ресурси.

Так, необмеженими ресурсами вважаються ті з них, використання яких людством не веде до їх вичерпання у доступній для огляду перспективі. Для точності додамо: у хронологічних та технологічних уявленнях про просторово-часові та технологічні параметри цивілізаційного розвитку. Обмеженими є такі ресурси, запаси яких знижуються в процесі використання. Класичні приклади обмежених ресурсів – поклади газу, вугілля, руд металів, інших мінералів та корисних копалин. Фізично обмеженими видами ресурсів є як поновлювані, так і непоновлювані ресурси планети.

Між умовними “необмеженістю” та “обмеженістю” ресурсу інколи лише один крок, якщо розглядати ці кроки в широкому історичному контексті цивілізаційного розвитку, зростання потреб і технологічного потенціалу людства. Інакше кажучи, відповідно до уявлень людства про наявні ресурси, власні потреби в них та можливості їх використання відбувається й зміна співвідношення між обмеженими та необмеженими економічними ресурсами: на практиці перелік перших зростає; до нього потрапляють ті види ресурсів, які раніше вважалися необмеженими.

Дану проблему ускладнює нерівномірність розміщення ресурсів між країнами та регіонами світу (як в абсолютному вимірі, так і на душу населення). Скажімо, великі ресурси

річкового стоку для одних країн є фактором спеціалізації на виготовленні аграрної продукції, а також роблять більш перспективним видом енергетики гідроенергетику. Спостерігається і різниця в усвідомленні нагальних проблем ресурсокористування, необхідності переходу на більш заощадливу та екологічно прийнятну модель. Тому одні країни більше уваги приділяють певним проблемам ресурсокористування, інші ж потерпають від легковажного ставлення до екологічної проблематики своїх сусідів.

Отже, економічні поняття необмеженості та обмеженості мають діалектичний характер та змінюються в часі. Наприклад, деякі види ресурсів, які раніше вважалися нескінченними, нині такими вже не є, і підраховуються роки, що залишилися до фізичної межі їх видобування та використання. Інша “діалектична пара” в ресурсній класифікації формується ознакою здатності до самовідтворення. Відповідно до цієї здатності весь ресурсний масив можна поділити на ресурси поновлювані та непоновлювані.

До *поновлюваних природних ресурсів* можна віднести ті з них, які відносно швидко створюються та відтворюються в комплексі своїх характеристик та суттєвих рис згідно з природними законами. Це – вода, ресурси флори та фауни та ін. Важливо зазначити, що актуальна екологічна проблематика з технічного погляду найбільшою мірою стосується стану ресурсів даної класифікаційної групи.

Раніше поновлювані ресурси сприймалися як необмежені за своїм характером і фактично ототожнювалися з ними. Подібне сприйняття пояснювалося порівняно невеликими обсягами виробничого та побутового споживання, що були, як правило, значно меншими за відтворювальні можливості природного середовища. Шкода, яка заподіювалася навколишньому середовищу, здебільшого просто не помічалася. Через це відмінності поновлюваних від необмежених ресурсів тривалий час навіть не позначалися на умовах міжнародної економічної діяльності й інколи не позначаються і тепер, що призводить до загострення ресурсної та екологічної кризи. Втім

ситуація дещо змінюється, і свідченням цього є, наприклад, міжнародні обмеження на торгівлю дикими тваринами, виробами та препаратами, які виготовляються з них.

Потенційна здатність ресурсів до поновлювання не означає, що можна легковажно ставитися до них. Викладене вище свідчить про необхідність адміністративно-регулятивних обмежень, громадського контролю у відповідних сферах ресурсокористування, а також у процесі міжнародно-економічної діяльності комерційних суб'єктів та країн.

*Непоновлювані ресурси* – це ті матеріали, передусім корисні копалини, які повністю використовуються протягом виробничого процесу. Очевидно, що з економічного погляду вони виступають як енергоносії та сировина, що використовуються у циклі відтворення. Тобто – це нафта, газ, інші енергоносії, руди металів, поклади неметалевих мінералів та інші корисні копалини. Ще кілька десятиліть тому непоновлювані за своєю природою ресурси здебільшого також розглядалися як що не як необмежені, то такі, кінця використання яких не видно. Втім сьогодні вже існують конкретні розрахунки кількості цих видів ресурсів та хронологічного періоду, протягом якого вони ще будуть використовуватися, і будь-які непоновлювані ресурси є за своєю природою обмеженими.

Слід зазначити, що всі напрями та форми інвестиційної діяльності підприємства функціонують за рахунок його *інвестиційних ресурсів*. Інвестиційні ресурси являють собою всі види грошових й інших активів, які вкладаються у об'єкти інвестування. Це грошові й матеріальні вкладення, що спрямовуються безпосередньо у виробничі об'єкти, цінні папери, нерухомість. Такі вкладення приносять доходи в майбутньому, дають економічний ефект через кілька років. Грошовими інвестиційними ресурсами виступає певна сума грошей, що направляє на придбання інших ресурсів – трудових, матеріально-технічних й ін.

Інвестиційна діяльність підприємства може здійснюватися за рахунок конкретних видів ресурсів. До них відносяться кошти державної бюджетної системи, асигнування з місцевих

бюджетів, кошти позабюджетних фондів. Важливу роль у інвестиційній діяльності підприємства відіграють власні фінансові ресурси підприємств і внутрішні резерви інвесторів, а саме прибуток, амортизаційні відрахування, необхідні для відшкодування зношування основних коштів, їхнього ремонту й відновлення, а також кошти, централізовано акумульовані об'єднаннями підприємств. Сюди ж відносяться грошові нагромадження й заощадження юридичних і фізичних осіб, дивіденди й відсотки по цінних паперах інших емітентів, кошти, виплачувані в якості компенсації за договорами страхування тощо. Не обходяться підприємці, фірми, компанії без позикових коштів інвесторів, тобто банківських кредитів й облігаційних позик. Залучаються також іноземні інвестиції.

Серед джерел фінансування інвестицій у першу чергу розглядається можливість залучення акціонерного капіталу. Це джерело може бути використаний компаніями і їхніми самостійними структурами (дочірніми фірмами), що створені у формі акціонерних товариств. Багато компаній уже зараз широко використовують можливості залучення акціонерного капіталу до інвестиційної діяльності (для інвестиційних компаній й інвестиційних фондів аналогічною формою залучення капіталу є емісія інвестиційних сертифікатів).

Для підприємств інших організаційно-правових форм (крім акціонерних товариств) основною формою додаткового залучення капіталу є розширення статутного фонду за рахунок додаткових внесків (паїв) вітчизняних і закордонних інвесторів.

Унікальність інвестиційних ресурсів як фактору економічного росту визначається "ефектом мультиплікатора", коли вкладення в одну галузь викликають вторинний приплив інвестицій в інші галузі промисловості й соціальну сферу.

Інвестиційний потенціал підприємства характеризується його здатністю формувати власні та залучати позикові інвестиційні ресурси. Структурно інвестиційний потенціал підприємства включає потенціал виробничих (капітальних) інвестицій і потенціал фінансових інвестицій. В свою чергу

потенціал виробничих (капітальних) інвестицій характеризується величиною капітальних вкладень у розширене і просте відтворення виробничих фондів і можливістю ефективної їх реалізації. Відомо, що кількісно потенціал капітальних інвестицій визначається обсягом капітального будівництва, величиною придбаних чи виготовлених основних засобів, інших необоротних матеріальних і нематеріальних активів, які є на балансі підприємства, а також величиною фінансових ресурсів, які можуть бути інвестовані у капітальні інвестиції. Потенціал фінансових інвестицій характеризується величиною фінансових ресурсів, які інвестовані чи можуть бути інвестовані підприємством.

*Фінансові ресурси* – це кошти, які є у розпорядженні підприємства й призначені для здійснення поточних витрат і витрат на розширене відтворення, для виконання фінансових зобов'язань й економічного стимулювання працюючих. Фінансові ресурси направляються також на утримання і розвиток об'єктів невиробничої сфери, споживання, накопичення, в спеціальні резервні фонди та ін.

В умовах розвитку ринкових відносин і функціонування фінансового ринку, коли змінюються порядок формування і використання фінансових ресурсів, а також взаємовідносини підприємств з фінансовою і кредитною системами, необхідним є якісно новий підхід до управління фінансовими ресурсами.

Найбільшу зацікавленість на сьогодні викликає інноваційний ресурс, а інноваційна діяльність розглядається як один з найважливіших факторів ефективного функціонування будь-якого підприємства. Для аналізу ступеня дії та впливу даного фактора, необхідно володіти системою кількісних показників, які б відображали різноманітні аспекти інноваційного рівня виробництва. В свою чергу інноваційний потенціал підприємства являє собою сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Інно-

ваційний потенціал слід розглядати як складну динамічну систему генерування, накопичення і трансформування наукових ідей та науково-технічних результатів в інноваційні продукти, процеси.

Найбільш розповсюдженою є думка, що інноваційні ресурси підприємства – це постійні складові, що визначають здатність системи до інноваційної діяльності та стають її джерелами (кадрові, науково-технічні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні).

*Умовозабезпечуючими чинниками* (процедурами) інноваційного потенціалу підприємства вважають сукупність умов, необхідних для оптимального використання інноваційних ресурсів для отримання найкращих інноваційних результатів. Саме вони прискорюють трансформацію інноваційних ідей в інноваційні продукти (або процеси). Основними стимуляторами інноваційних процедур є мотиваційний механізм, інноваційна культура підприємства та організаційно-управлінська структура. У табл. 3.3 наведені показники, які характеризують стан інноваційних ресурсів підприємства [4].

Таким чином інноваційні ресурси й інноваційний потенціал підприємства характеризують його здатність продукувати новачі та нововведення власними силами чи залучати їх зі сторони, а також здатність ефективно впроваджувати інновації у практику господарської діяльності. Результатом реалізації інноваційного потенціалу підприємства є: освоєння нової і модернізація продукції, що вже виготовляється; розробка і впровадження у виробництво нових машин, обладнання, інструментів, нових матеріалів; розробка і впровадження нових технологій і способів виробництва продукції; удосконалення і розробка нових методів, прийомів і правил організації й управління виробництвом та ін.

Для складання прогнозів, планів прийняття ефективних рішень необхідно володіти об'єктивною інформацією про можливість досягнення підприємством визначених цілей у різних напрямках діяльності. Найбільш важливою, на нашу думку, є інформація про ресурсний потенціал підприємства,



Таблиця 3.3

### Фактори та показники виміру ресурсної складової інноваційного потенціалу підприємства

Фактори	Показник
1	2
Кадрові	<p>Частка інженерно-технічних працівників та дослідників у загальносписковій чисельності робітників підприємства; з науковим ступенем у загальній кількості.</p> <p>Середній вік інженерно-технічних працівників та дослідників.</p> <p>Плинність робітників підрозділів інноваційної сфери.</p> <p>Рівень кваліфікації та досвід працівників, залучених до інноваційного процесу.</p> <p>Рівень підвищення кваліфікації працівників інноваційної сфери.</p> <p>Рівень креативності працівників (інтенсивність генерування результативних інноваційних ідей).</p>
Виробничо-технологічні	<p>Частка щорічного оновлення продукції (частка нової продукції або такої, що зазнала суттєвих технологічних змін у загальному обсязі виробленої продукції).</p> <p>Частка нової експортної продукції в загальному обсязі продукції вдосконаленої протягом трьох останніх років; інноваційної продукції, виробленої на основі діючих ліцензійних договорів.</p> <p>Питома вага сертифікованої продукції в загальному обсязі.</p> <p>Частка впроваджених нових та суттєво вдосконалених технологічних процесів у загальній кількості.</p> <p>Рівень оснащення підрозділів технологічним устаткуванням, приладами, оргтехнікою.</p> <p>Коефіцієнт щорічного оновлення техніки та обладнання.</p>
Науково-технічні	<p>Річний приріст кількості наукових публікацій на одного працівника.</p> <p>Фонд накопичення об'єктів промислової та інтелектуальної власності (винаходів, корисних моделей, промислових зразків, раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау).</p> <p>Частка об'єктів промислової та інтелектуальної власності, які мають правовий захист.</p> <p>Питома вага поданих заявок на патенти в загальній кількості об'єктів промислової та інтелектуальної власності.</p> <p>Частка придбаних у інших підприємств прав на патенти, ліцензії тощо.</p> <p>Ступінь задоволеності та відповідності наявних інформаційних фондів інноваційним завданням організації.</p>

Фінансово-економічні	<p>Залучення нових джерел фінансових ресурсів за виконання інноваційних завдань.</p> <p>Ступінь забезпеченості інноваційного розвитку підприємства фінансовими ресурсами.</p> <p>Рівень використання залучених та власних ресурсів для виконання інноваційних завдань. Частка інноваційних витрат у загальному обсязі витрат підприємства чи організації, питома вага витрат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на виконання науково-дослідних та експериментальних робіт;</li> <li>- на придбання результатів НД та експериментальних робіт;</li> <li>- на придбання результатів розробок технологій;</li> <li>- на придбання засобів виробництва, обладнання, устаткування;</li> <li>- на маркетинг та рекламу тощо.</li> </ul> <p>Річний приріст інноваційних витрат підприємства.</p> <p>Частка прибутку підприємства, спрямована на НДДКР, застосування нової техніки та технологій.</p>
----------------------	--

яка повинна відображати сукупні силиві можливості досягнення намічених планів.

Підстави для введення інформаційно-матеріального класифікаційного критерію з'явилися зовсім недавно, і саме в цьому аспекті зараз відбуваються найбільш масштабні зміни у сфері ресурсоперероблення. Вони пов'язані зі зростанням потреб людини в інформації, а також з інформаційними можливостями підвищувати ефективність виробничої діяльності. Для розуміння даного історичного переходу людства до принципово нової ціннісної системи визначимось із загальним розумінням предмета – з тим, що ми вважаємо системами матеріальними, а що – системами інформаційними.

Так, *матеріальними ресурсами* слід вважати речовинні об'єкти та природні явища, енергетичний потенціал як стан матерії, що застосовуються в процесах соціально-економічного відтворення. Речовинні об'єкти, якщо казати спрощено, – це природні матеріали, сировина, а також ті продукти, зокрема

й засоби виробництва, які застосовуються у репродуктивних процесах. Еволюція матеріальних ресурсів, які потрапляли в поле відтворювальних процесів, відбувалася згідно з тенденцією збільшення інформаційного вмісту знарядь і навіть предметів праці. Ця тенденція розвивалася разом із тенденцією диверсифікації споживчих потреб та видів виробництва.

*Інформаційними, інформаційно-духовними ресурсами* є цінності, пов'язані з певними знаннями, даними, відомостями, етико-естетичними, культурними явищами, які використовуються в процесах відтворення та становлять основу прогресу у відповідних сферах нематеріального прогресу.

Інформація з філософського погляду є особливим видом ресурсів. Існує цілий ряд тлумачень поняття “інформація”. Згідно з Законом України “Про інформацію” під *інформацією* розуміють документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі. Стосовно будь-якої організації (фірми, підприємства) під інформацією можна розуміти сукупність повідомлень, які характеризують конкретний стан явищ, подій, виробничо-господарської чи іншої діяльності. Існують й такі визначення [5]: інформація (фр. *information* від лат. *informo* – надаю форму, створюю уявлення про щось) – повідомлення, яке дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій; інформація – це зміст будь-якого повідомлення, відомості про будь-що, які розглядаються в аспекті їхньої передачі у просторі й часі; інформація – це відомості, які підлягають передачі та ін.

На думку більшості дослідників інформація є основою розвитку науки, техніки, самої людини, формування структури виробничих відносин, тобто початком і кінцем організації й розвитку суспільства. Вона стає загальним поняттям для всіх галузей і сфер суспільних та наукових знань; перебуває у постійному русі та розвитку, лишаючись основою всіх світових подій та явищ. Залежно від рівня розвитку суспільства, інформація має специфічні форми прояву, по-різному впливає

на процеси соціально-економічної розбудови як кожної окремої країни, так і всього світового господарства. Нині, коли людство переживає процеси повсюдного впровадження інформаційних та телекомунікаційних технологій, коли знання набувають рушійної сили в економічному розвитку, коли майже всі країни світу перейшли на шлях ринкової економіки, інформація набуває свого нового значення, перетворюючись на економічну категорію. А оскільки інформація є знаковим уречевленням знань, рівень останніх найсуттєвіше впливає на суспільний розвиток і організацію самого суспільства, процеси його економічного відтворення.

Авторський колектив під керівництвом проф. Волкова О.І. та проф. Денисенко М.П. [5] пропонує поняття “*інформація*” тлумачити як модель знання про навколишнє середовище (об’єкти, явища, події, процеси тощо), які зменшують наявний ступінь невизначеності та неповноту, відокремлені від їх творців і перетворені на повідомлення (виражені певною мовою у вигляді знаків, у т.ч. записані на матеріальному носії), які можна відтворювати шляхом передачі людьми усним, письмовим або іншим способом (за допомогою умовних сигналів, технічних та обчислювальних засобів тощо).

Отже, основним ресурсом будь-яких трансформацій у сучасних умовах соціально-економічного розвитку стає інформація. Проте сама по собі вона мало чого варта. Тільки перероблена певним чином, усвідомлена й передана інформація стає дієвим фактором життєдіяльності. Саме цей процес і народжує знання – перевірений практикою результат пізнання дійсності, вірне її відображення в мислені людини.

Американський соціолог Д.Белл дає таке визнання поняття “знання” [6]: “*Знання* – сукупність організованих висловлень про факти або ідеї, що представляють обґрунтоване судження або експериментальний результат, що передається іншим за допомогою деякого засобу комунікації в деякій систематизованій формі”. Знання є найважливішим інструментом, знаряддям і предметом праці. Виходячи з цього, одним з основних завдань сьогодення є формування такого комплексу

знань, засвоєних і закріплених у людському інтелекті, уміннях, навичках, який стане основою розвитку особистості як суб'єкта прогресивних перетворень [див. 5].

Знання мають свою структуру й підрозділяються на певні групи. У загальному можна виділи знання загального характеру та специфічні знання. Загальні знання становлять основу інтелекту індивіда, підвищують його продуктивність праці незалежно від того, де він їх отримав і де він працює. Специфічні знання носять суто професійний характер, цінні в межах конкретної установи, підприємства. Крім цього, у системі знань можна виділити теоретичні й прикладні знання. Перші дають комплексне, системне уявлення про об'єкт дослідження. Інші – це інформація про конкретне явище та його особливості.

Сьогодні знання стають не лише важливим ресурсом, а й вирішальним фактором виробництва, оскільки суспільний розвиток все більше залежить не від матеріальних факторів виробництва, а від здатності індивіда отримувати й використовувати нові знання. Так, у 1955 р. у США всі галузі, які виробляли і поширювали знання та інформацію, реалізували продукцію, що становила 25% від кінцевого продукту, у 1965 р. – вже понад 33% (оцінка П. Друкера), усередині 80-х років – більше 60%. До 1990 р. на професії, в яких переважає інтелектуальна праця, припадав основний приплив зайнятості (85% – у США, 89% – у ФРН, 95% – у Великобританії, 90% – у Японії) [7].

У працях відомих економістів розглядаються закономірності становлення й розвитку *“високоінформаційного суспільства”* та характер структурних зрушень, пов'язаних із цим явищем. Зокрема, набувають поширення погляди, згідно з якими суспільство поділятиметься на соціальні групи (класи) не на основі відношення людини до власності, а з урахуванням її належності до виконання певних суспільних функцій, доступу до інформації та можливості оволодіння нею.

Сучасне виробництво – це в більшості діяльність розуму, тобто переважно нематеріальний вплив з боку інженерів, бухгалтерів, конструкторів, дизайнерів, спеціалістів з персоналу, збуту й маркетингу, експертів інформаційних мереж. У багать-

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

ох організаціях все більша частина отриманого ефекту стає результатом застосування спеціальних знань. Ось чому інформація і знання являють собою унікальні ресурси, які носять нематеріальний характер. Вони у процесі суспільного відтворення не можуть бути повністю витрачені чи знищені, як будь-який інший ресурс виробництва, і мають здатність прирощувати себе кількісно і/або якісно. Саме друга умова використання знань та інформації у виробничому процесі визначає їх унікальність як виробничого ресурсу і відрізняє їх від інших виробничих ресурсів.

Знання й інформація мають ряд специфічних рис, які відрізняють їх від традиційних ресурсів. Ці відмінності змінюють усю сучасну економіку. Відмінності знань та інформаційного ресурсу від традиційних зведені у табл. 3.4 (адаптовано за [8]). Порівняння традиційних ресурсів із інформаційними показує, що перші характеризуються, як правило, матеріальними потоками і запасами, у той час як для знань та інформації характерними є нематеріальні потоки і запаси. Крім того, знання збільшуються, коли вони передаються, тиражуються і використовуються, і, навпаки, якщо знання не використовуються, то вони зменшуються та руйнуються. Цим вони відрізняються від фізичних елементів капіталу, які чим більше використовуються, тим більшою мірою зношуються, зменшуючи свою вартість.

*Таблиця 3.4*

### **Порівняння властивостей традиційного ресурсу із знаннями та інформаційним ресурсом**

<b>Традиційний ресурс</b>	<b>Знання та інформаційний ресурс</b>
Матеріальні потоки і запаси	Нематеріальні потоки і запаси
У процесі використання зменшується	У процесі використання збільшується
Благо власника	Суспільне (загальне) благо
Обмежений	Необмежений
Тиражується зі значними затратами	Тиражується з малими затратами
Убуваюча гранична корисність	Мережеві ефекти і зростаюча гранична корисність

Традиційний ресурс зазвичай являє собою таке благо, споживання якого одним споживачем виключає його споживання іншим споживачем. Інформаційний ресурс найчастіше виступає як загальне суспільне благо, споживання якого одним споживачем не виключає його споживання іншими. Інакше кажучи, знання, інформація, як правило, не є відчуженими. По мірі того, як сучасне виробництво розширяє використання знань, інформації, у нього втягується усе більша кількість суспільних благ. Ця фундаментальна характеристика сучасного світу змушує по-новому осмислити багато традиційних уявлень економічної теорії і класичні методи управління.

Традиційні ресурси носять переважно обмежений характер. Інформаційні ресурси, які відтворюються людьми, найчастіше необмежені. Яскравим прикладом необмеженості інформаційного ресурсу може слугувати Інтернет. Ці ресурси можуть “тиражуватися” зі значними затратами. Так, щоб виготовити, наприклад, ще один автомобіль, необхідно витратити майже стільки ж праці і капіталу, скільки було витрачено на виробництво попереднього автомобіля. При тиражуванні інформаційного ресурсу ситуація зворотна: вартість процесу копіювання інформації, як правило, мізерна. У зв’язку із цим особливого значення у новій економіці набуває питання зберігання, систематизації і ефективного використання вже накопиченої інформації.

Слід відмітити, що використання інформаційних ресурсів характеризується так званим “*ефектом мережевої взаємодії*”. Він обумовлений тим, що багато одиниць сучасної техніки (комп’ютери, факси, телефони) працюють спільно в рамках розгалуженої мережі. Мережі характеризуються позитивним зовнішнім ефектом (екстерналією). У звичайних умовах цінність кожного окремого апарату чи пристрою визначається його індивідуальними властивостями і практично не залежить від того, наскільки поширені аналогічні апарати. У випадку з мережею це не так. Чим більше елементів у мережі, тим більшою виявляється корисність і відповідний економічний ефект кожного окремого апарату. Це стає зрозумілим на при-

кладі телефонної мережі. Чим більше абонентів, тобто чим більше людей та організацій, яким можна зателефонувати, тим більша цінність кожного телефонного апарату. Виникає свого роду позитивний зворотній зв'язок. Коли всі власники уже існуючих апаратів зацікавлені у розширенні цієї мережі і отримують приріст ефекту від такого розширення. Чим більший розмір мережі, тим більш привабливим є приєднання до неї. Такий же ефект відбивається й у комп'ютерних мережах. Зокрема, чим більше вузлів у Інтернеті, тим краще (це стосується й багатьох видів програмного забезпечення).

Мережевий ефект взаємодії породжує нові явища зростаючої граничної корисності і зростаючої граничної продуктивності. Чим більший масштаб діяльності у таких умовах, тим вище ефективність використання додатково залучених ресурсів. Це відноситься, перш за все, до програмного забезпечення та до технічних пристроїв мережевої взаємодії. Особливо яскраво ефект масштабу проявляється у рамках мережі, яка використовує вироблені нею стандарти. Саме у зв'язку із цим стандарти у новій економіці набувають ролі основного фактору конкурентоспроможності. Тут ми маємо справу з так званим зовнішнім ефектом або з екстерналією, який проявляється в мережах. Цей ефект може виникнути з різних причин. Одна з них – зв'язки між споживачами. Кожен споживач зацікавлений, щоб текст, оброблений і набраний за допомогою одного текстового редактора, міг бути прочитаним і в подальшому оброблений іншими користувачами. Точно так же споживач зацікавлений у тому, щоб телефонний апарат стільникового зв'язку працював однаково надійно і в конкретному місті, і в будь-якій іншій точці країни, і за кордоном. Таким чином, всі користувачі одночасно зацікавлені в єдиних стандартах.

Ринки з мережевими ефектами мають особливі властивості. Убуваюча доходність на них змінюється зростаючою. Механізми конкуренції набувають нетрадиційної форми. Сьогодні важливим є вже не стільки технічна досконалість чи рівень витрат, скільки забезпечення монополізму шляхом поширення стандартів на продукцію у всьому світі. Та фірма, яка



стає володарем стандартів, одночасно починає домінувати у галузі і отримує особливі монополні права. Прикладом може слугувати конкуренція операційних систем Macintosh продукції фірми Microsoft. У даному випадку головним інструментом конкуренції стала не технічна досконалість і не ціна, а найбільш швидке розповсюдження з метою утвердження нового стандарту для галузі. Яскравим прикладом нових економічних відносин слугує також продукція фірми Netscape: вона розповсюджується безкоштовно, але якщо на її базі створено програмний продукт, то за нього потрібно платити. Точно така ж ситуація на ринку з мовою програмування Java: вона є безкоштовною, але за готову продукцію, створену з її допомогою, споживачу потрібно платити.

Отже, у новій економіці ефект масштабу набуває важливого значення. Цей ефект змінює традиційні процеси конкурентної боротьби і стимулює розвиток процесів глобалізації.

Інформація, як і інші виробничі ресурси, має таку властивість як рідкість, хоча будь-які знання, будучи власністю одного, через певний час стануть здобутком багатьох. Більш того, знання, як і інформація, це той ресурс, володіючи яким можна безмежно користуватися. Проте у цей традиційний механізм використання інформації втручаються сучасні реалії: по-перше, інформація й знання вимагають витрат на їх отримання й здобування, причому досить значних; по-друге, і знання, й інформація мають якісні характеристики, що знову ж таки ускладнює видиму простоту і легкість їх використання у виробничому процесі. Наприклад, використання неякісної інформації може дорого обійтися виробнику; по-третє, у сучасному суспільстві включаються юридичні механізми використання інформації й знань (патенти, ліцензії і т.д.), які також обмежують використання даних ресурсів у відтворюючому процесі суспільства.

Загальноприйнятими стали положення про об'єктивність переходу до суспільства, в якому "інформація та знання набувають статусу основного виробничого ресурсу". Як стверджують західні вчені, навіть та країна, яка не має достатніх матеріальних

і фінансових ресурсів, може досягати високих темпів зростання та технологічного прориву за рахунок використання інтелектуального потенціалу нації й “людського капіталу”. Ці твердження вкрай актуальні для сучасної України.

Отже, за останні десятиліття у економіці і бізнесі відбулися докорінні зміни, які стимулювали інтерес до управління знаннями. До них можна віднести наступні: знання стають основним ресурсом економічного розвитку й зростання. галузі, які базуються на знаннях, стають провідними. знання займають все більшу питому вагу у структурі вартості продуктів і послуг.

Здатність національної економіки абсорбувати знання й продуктивно їх використовувати буде у все більшій мірі визначати економічну силу нації та її добробут. Відкритість суспільства для імпорту різноманітних знань, ідей та інформації, здатність економіки продуктивно їх використовувати – це те, від чого залежить успішний соціально-економічний розвиток.

### 3.2. Сучасна ресурсна концепція в менеджменті

*Ресурсна теорія* (resource-based theory) – одна з теорій існування фірми в економіці – отримала застосування в стратегічному менеджменті завдяки роботам К.Вернерфельта, Р.Румельта, Дж.Барні, Д.Тіса та ін. [9, 10, 11].

З початку 1990-х років у світовій теорії і практиці стратегічного управління формувався і розвивався так званий *ресурсний підхід* в управлінні фірмою. Ресурсна теорія виявляє зв'язки і пояснює фактори конкурентних переваг, їх динаміку. Мета ресурсної концепції полягає у тому, щоб пояснити створення, використання й відновлення конкурентних переваг в термінах ресурсів фірми.

Ключові *положення ресурсної теорії* [12]:

1. Існують системні розбіжності між фірмами, що викликані відмінностями у ресурсах, якими управляє фірма, і які необхідні для реалізації стратегії.

2. Ресурсна теорія передбачає, що ресурси нерівномірно розподілені серед фірм, що є причиною конкурентних переваг чи уразливості компанії.

3. Ресурсна теорія передбачає, що ресурси відносно стабільні. Якщо конкурентні переваги фірми ґрунтуються на володінні якимось ресурсом, то фірма намагається блокувати чи уповільнити поширення таких ресурсів.

Каркас ресурсної концепції (табл. 3.5) набуває завершеності, коли вищевикладені положення комбінуються з наступними припущеннями, запозиченими в економічній теорії. Мова йде про такі передумови: по-перше, розбіжності між ресурсним багажем фірм породжує розбіжності в їх господарських результатах; по-друге, фірми прагнуть підвищити (якщо не максимізувати) ці результати. Головна теза ресурсної концепції полягає у тому, що стійкий успіх фірми залежить від наявності у неї унікальних ресурсів й організаційних здатностей (компетенцій), які, являючись причиною недоступних суперникам економічних рент, визначають конкурентні переваги даної фірми.

Таблиця 3.5

### Зв'язок економічних теорій з ресурсним підходом

Економічні теорії	Автори та представники теорії	Основні (ключові) ресурси (Фактори виробництва)	Основні положення
1	2	3	4
Меркантилізм	У.Стаффорд, Т.Мен, Дж.Локк	Золото, срібло (Грошові ресурси )	Багатство країни вбачали у золоті і сріблі, а його джерелом вважали зовнішню торгівлю.
Класична економічна теорія	А.Сміт, Д.Рікардо, Ж.-Б.Сей, Ф.Бастіа, Т.Мальтус, С.Міллер	Праці Земля Капітал	Не торгівля, а сфера виробництва є основним джерелом багатства.

1	2	3	4
Маржиналізм	Г.Госсен, К.Менгер, Ф.Візер, О.Бем-Баверк, У.Джевонс	—”—	Провідну роль у побудові цієї теорії мають такі фундаментальні поняття, як корисність і цінність.
	А.Маршал	Земля, праця, капітал і підприємницькі здібності	Проблеми вільного ціноутворення на ринку. Поняття еластичності попиту.
	Дж. Кларк	Капітал у грошовій формі  Капітальні блага (засоби виробництва і земля) Діяльність підприємця Праця робітника	Теорія економічної статистики та динаміки. Гранична продуктивність.
	В.Парето	—”—	Теорія добробуту, суть якої в оптимальному розподілі економічних ресурсів і благ.
Марксизм	К.Маркс, Ф.Енгельс	Капітал (постійний, змінний), робоча сила	Капітал – засіб експлуатації робітника. Теорія вартості, заснована на вимірі трудових витрат. Теорія додаткової вартості.

## Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Концепція економічної динаміки та підприємництва	Й.Шумпетер	Земля, праця, капітал, інновації	Конкуренція нововведень – могутній засіб збільшення росту прибутку.
	Р.Солоу, Д.Хікс, Д.Робінсон, Р.Харрод	Земля, праця, капітал, НТП	Теорія недосконалої конкуренції. Теорія економічної динаміки.
Кейнсіанство	Дж.М.Кейнс, Р.Харрод, А Хансен	„_”_	Теорія державного регулювання економіки. Економічна рівновага визначається рівністю між заощадженням і нагромадженням.
Інституціоналізм	Т.Веблен, Дж.Р.Коммонс, У.К.Мітчелл, Дж.Гелбрейт, Р.Коуз, Дж.Б'юкенен	„_”_	Проблеми трансформації суспільства. Форми організації соціального контролю.
Теорія підприємницької економіки та інформаційного суспільства	П.Друкер, Р.Тібольд, А Тоффлер, Д.Белл	Інновації, інформація, знання	Теорія інновацій економіки і підприємницького суспільства. Теорія „третьої хвилі”. Теорія індустріально-технократичного суспільства.

Складено за: Історія економічних учень: Підручник /За ред. Л.Я.Корнійчук, Н.О.Татаренко. – К.: КНЕУ, 1999. – 564 с. Істория экономических учений /Под ред. В.Автономова, О.Ананьина, Н.Макашевой: Учеб. пособие. – М.:ИНФРА-М, 2000. – 784 с. Мочерний С.В., Довженко М.В. Історія економічних вчень (Сучасна економічна думка): Навчальний посібник. – Львів: “Новий Світ–2000”, 2005. – 448 с. Юхименко П.І., Леоненко П.М. Історія економічних учень. – К.: Знання-Прес, 2002. – 514 с

Піонерною для цієї філософії бізнесу була стаття 1984 року професора Вищої школи бізнесу Мічиганського університету К.Вернерфельта “Ресурсна трактова фірми”. Однак вибух інтересу наукових та ділових кіл до ресурсного підходу стався після публікації у 1990 році статті К.К.Прахалада і Г.Хамела “Ключова компетенція корпорації”, в якій у доступному стилі й переконливо, на прикладах компаній-лідерів, були роз’яснені переваги концепції фірми як портфеля компетенцій, а не як портфеля бізнес-одиниць [13].

Вчені зробили висновок, що дійсні джерела конкурентних переваг полягають не стільки у вдалим інвестиціях у привабливий бізнес, скільки в умінні менеджменту консолідувати розосереджені по компанії технології й виробничі навички в компетенції (наприклад, управління якістю, системна інтеграція), які наділяють окремі бізнеси потенціалом швидкої адаптації до мінливих ринкових умов. Зокрема, роботи Хамела і Прахалада (особливо книги “Конкуруючи за майбутнє” та “На чолі революції у майбутнє”) не тільки популяризували ресурсний підхід, а й пояснили менеджерам необхідність відмови в сучасних умовах конкуренції від традиційних концепцій стратегій.

Якщо раніше (в рамках, наприклад, шкіл планування І.Ансоффа і позиціювання М.Портера) суть стратегій проглядалась в оптимальній адаптації фірми до її специфічного зовнішнього оточення і концепція стратегій була, таким чином, реактивною, то в ресурсному підході вона стала проактивною: тепер від фірми вимагається випереджаюче створення, утримання і розвиток специфічних для неї ресурсів і компетенцій.

Ресурсний підхід підкреслює, що ключем до стійких високих прибутків є не повторення моделі поведінки інших фірм (які потрібно, звичайно, вивчати), а усесторонній розвиток унікальності компанії як основи пропозиції нею споживачам неповторних товарів та послуг. Фактично змістом успішних стратегій стало вважатися не придушення будь-якою ціною суперника у ринковій конкуренції, а створення власних організаційних компетенцій, які важко піддаються копіюванню

іншими фірмами, як гаранта лідерства у бізнесі. Наочним є досвід японських компаній, які на кінець ХХ ст. досягли серйозних переваг у міжнародній конкуренції завдяки своїм винятковим організаційним здібностям у зниженні витрат, логістиці, управлінні якістю й оперативній розробці нових продуктів. Іншими були результати адаптації до викликів конкуренції компаній General Motors (1980-ті роки) і АвтоВАЗ (1990-ті роки). Діагноз втрати АвтоВАЗом колишніх позицій на національному ринку: акцент на матеріальних й адміністративних (зовнішніх) ресурсах не зміг замінити ролі внутрішніх управлінських здібностей.

Слід відзначити, що ключові поняття ресурсної концепції і сама ідея організації факторів конкурентних переваг не є відкриттям 1980-1990-х років. Поняття “ресурси” і “рента” були введені в науковий обіг на початку формування економічної теорії. Класична ресурсна тріада “праця, земля, капітал” сьогодні трансформувалась у складний симбіоз матеріальних і нематеріальних ресурсів фірми. Так, під *рентою* ще з праць початку ХІХ ст. Д.Рікардо економісти розуміють доходи від володіння цінними рідкісними ресурсами. До ресурсів, які генерують ренти за Д.Рікардо, відносяться власність на цінні ділянки землі, переваги місцерозташування, патенти і авторські права

[14]. У свою чергу так звані шумпетеріанські ренти [15] є наслідком підприємницького ризику (свого роду премія інноватору) у невизначеному і складному середовищі, особливо у технологічно інтенсивних галузях. Саме цих два типи рент акцентуються в рамках ресурсної концепції, де підкреслюється їх відмінність від монопольних рент, які досягаються завдяки обмеженню конкуренції у галузях.

Варто пригадати, що передові для 1980-х років концепції менеджменту (“теорія Z” У.Оучі та модель “7-С” Т.Пітерса і Р.Уотермена [16]) підкреслювати системні організаційні відмінності кращих компаній, які відмовились тоді від механістичних методів школи планування, авторитет якої на фоні зростаючої невизначеності бізнес-середовища різко впав.

Окреслена на фоні цих співзвучних ресурсному підходу концепцій тенденція до пріоритету фірми, а не галузі як основної одиниці аналізу в теорії стратегічного управління була підкріплена наростанням невідповідності новим економічним реаліям концепції М.Портера (вона ґрунтується на трьох припущеннях: галузь є сукупністю непов'язаних між собою фірм; суть стратегії – формування високих вхідних бар'єрів; рівень невизначеності низький) [17].

За останні 15 років природа й межі конкуренції на більшості світових товарних ринках суттєво змінились під впливом дерегулювання, глобалізації бізнесу, безперервності оновлення технологій та інших факторів. Широка доступність інформаційних технологій й посилення вимог споживачів до співвідношення ціни і якості продукту призвели до реконфігурації бар'єрів входу в галузь. Очевидними тенденціями стали деінтеграція традиційних галузей і конвергенція технологій і видів бізнесу. Характерна еволюція в останні десятиліття стільникових телефонів, які виконують сьогодні функції офісної техніки і відеокommунікацій. Змінюється уявлення про економічно раціональні розміри фірм і ефективних моделях бізнесу. Серйозні корективи у розуміння суб'єктів галузевої конкуренції вносить швидке поширення стратегічних альянсів і мережевих структур.

В рамках теорії ресурсів їх конкретному використанню, тобто комбінації у відповідності із ситуацією, що склалася, приділяється особливе значення. На відміну від факторів виробництва у центрі проблеми стоїть не формальний функціональний зв'язок, а якісний стан ресурсів. Наявні у розпорядженні підприємства ресурси дозволяють йому реалізовувати певні види діяльності. Ця активність у специфічних ринкових і конкурентних умовах може привести до успіху. В інших обставинах і в інший час аналогічна діяльність з відповідним ресурсним забезпеченням може не вплинути на успіх підприємства.

За ресурсною теорією фірма представляє собою сукупність ресурсів. Ресурси фірми включають всі вхідні потоки, які забезпечують роботу фірми й дозволяють реалізувати



стратегії. Ресурси фірми можуть бути матеріальними і нематеріальними, й можуть отримати розвиток всередині фірми або бути придбаними на ринку.

У відповідності із широко відомим визначенням Дж. Барні ресурси – це активи, організаційні процеси, фірмові атрибути, інформація, знання й т. інше, які контролюються підприємством й дозволяють йому розробляти і використовувати стратегії, які ведуть до підвищення раціональності й ефективності виробництва [15]. Не всі ресурси підприємства рівною мірою є цінними для створення конкурентних переваг. Так, необхідною умовою є наявність певних характеристик ресурсів (вартісна стабільність, дефіцитність, складність імітації та заміщення). Якщо ці особливі ресурси ще й правильно комбінуються (достатня умова), то підприємство отримує конкурентні переваги. Комбінаційна діяльність у ресурсній теорії розглядається у якості ядра всіх організаційних заходів. У відповідності із цим організаційні здатності підприємства визначаються як “колективна здатність організації виконувати специфічні види активності”. Тим самим ці здатності складають частину ресурсного забезпечення підприємства.

Розглядаючи процес отримання, переробки та використання ресурсів можна виділити наступні *категорії*:

- основні ресурси;
- активи;
- здатності;
- стратегічні активи;
- стійкі конкурентні переваги;
- джерела вказаних переваг.

*Основні ресурси* – це ресурси, які можуть бути придбані на ринку. Наприклад, ресурси, які пов’язані із забезпеченням логістики, включають матеріальні ресурси (вантажівки, матеріали, інвентар) і навички (навички вантажних робіт, навички упаковки, навички операцій на комп’ютері). У процесі перетворення і застосування ці ресурси стають частиною активів і здібностей фірми, вносячи безпосередній вклад у виробництво продукції.

*Активи* є сукупностями доступних факторів, якими фірма володіє чи управляє. Активи можуть бути створені тільки в результаті процесу накопичення шляхом інвестування протягом певного часу. Прикладами активів можуть бути обладнання, патенти, торгові марки, сформоване і кодифіковане знання, складські та інформаційні системи, телекомунікаційні системи та ін.

*Здатності* є складним поєднанням індивідуальних навиків, ресурсів і акумульованих знань, які дозволяють фірмам координувати діяльність і використовувати ресурси. Приклади здатностей: вміння працювати у команді, вміння організувати закупки, розробляти нові продукти і виконувати замовлення. Різниця між активами і здатностями полягає у тому, що активи наявні (видимі), а здатності пов'язані з виконанням (невидимі). Крім того, здатності – це ресурси на основі знань, які комбінують знання і дії. Вони роблять фірму специфічним соціальним комплексом й існують у колективній пам'яті персоналу організації. Здатності також відрізняються від інших ресурсів тим, що вони розвиваються під час використання. Чим більше здатності використовуються, тим більш складними для наслідування вони стають. Це правило відображає динамічний характер даної категорії.

*Стратегічні активи* являють собою такі активи і здатності фірми, які забезпечують компанію стійкою конкурентною перевагою. Стратегічні ресурси складають з переважаючих активів і відмінних здатностей. Відмінні здатності ґрунтуються на процесах, які поєднують у собі фізичні активи і людське співробітництво, місять у собі знання фірми: явні і неявні.

Дж.Барні виділяє наступні ознаки стратегічних активів [див.12]: вони повинні бути цінними для організації; для них не повинно бути замінників; їх повинно бути складно відтворити чи скопіювати; вони повинні бути рідкісними.

Однією із причин, внаслідок чого ресурси важко відтворити, є їх соціальна складність. Особисті відносини всередині команди, репутація фірми серед постачальників та споживачів є типовими прикладами соціально складних ресурсів, якими

фірмі складно управляти, і які погано копіюються і відтворюються.

Таким чином, фірма використовує свої відмінні здатності і переважаючі активи для освоєння ринкових можливостей і нейтралізації загроз. На їх основі фірма створює стійкі конкурентні (стратегічні) переваги (Sustainable competitive advantage – SCA). Стійкі конкурентні переваги можуть бути визначені як конкурентні переваги, які практично не піддаються копіюванню, і які виступають причинами більш високої ефективності фірми. Такі переваги можуть бути результатом взаємодії складної структури ресурсів, у процесі якої ресурси купуються, розвиваються й використовуються. Така складна структура може бути результатом взаємодії мережі ресурсів, посередництвом чого специфічні ресурси набувають переваги від їх використання у системі.

Доступ до джерел конкурентних переваг дозволяє створити стратегічні активи і на їх основі стійкі конкурентні переваги фірми порівняно із конкурентами. Можна виділити наступні джерела конкурентних переваг: розвиток науки і техніки, положення в соціумі, законодавство, кваліфікація персоналу, творчі ідеї та ін.

Слід зазначити, що слабким місцем класичного ресурсного підходу є його статичність. Відкритим залишалось питання, яким чином можуть бути створені організаційні здатності або як ресурсне забезпечення підприємства може адаптуватися до змін ринкового середовища. У зв'язку з цим виникла потреба у “динамізації” ресурсної теорії. Д. Тіс і його співавтори першими відгукнулись на цю вимогу, запропонувавши у 1992 році свій метод “динамічних здатностей” [11]. Вони розробили вихідні рамки для тлумачення “динамічних” організаційних здатностей підприємства. Пізніше їх метод знайшов визнання у багатьох вчених. З середини 90-х років теоретики все більше уваги стали приділяти дослідженням у сфері організаційного знання і здатностей компаній до навчання. З часом ці нематеріальні ресурси набули значення найважливіших змінних при визначення конкурентних переваг підприємств.

Дослідження навчальних процесів неминуче привело до динамізації класичного ресурсного підходу. Подальший розвиток ресурсної теорії з орієнтацією на знання багато у чому опирається на метод “динамічних здатностей”.

Д.Тіс визначає “динамічні здатності” як “можливості фірми до інтеграції, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на швидкі зміни оточуючого середовища” [18]. За змістом, мова йде про контроль над процесами, які відбуваються на всіх організаційних рівнях підприємства. Ці процеси у свою чергу можуть розглядатися як плинна у часі послідовність дій з метою розв’язання поставлених задач. Кожен процес може контролюватися добре чи погано, тобто якість контролю залежить від організаційних здатностей підприємства. Термін “динамічні здатності” є в даному контексті виправданим, так як діяльність з адаптації підприємства до мінливих рамочних умов у більшості випадків може простиратися на багато років. Необхідні для цього здатності базуються на певних організаційних діях. Для пояснення виникнення й зміни конкурентних переваг даний метод виходить перш за все із історичного розвитку та ресурсного оснащення підприємства. Історичний розвиток підприємства значною мірою обмежує його “динамічні здатності”. На пошук нових рішень проблем впливає організаційна рутинна, накопичена у ході історичного розвитку підприємства. Оскільки рутинна в діях виникає при повторенні комбінацій певних ресурсів, то й ресурсне оснащення підприємства виявляється під її впливом.

Таким чином, “динамічні здатності” підприємства можна звести до контролю над трьома видами процесів – інтеграції, реконфігурації та навчання. Метою інтеграційних процесів є забезпечення раціональної й ефективної координації ресурсів. Проте здається проблематичним, що координація ресурсів є загальною відмінною ознакою всіх видів організаційних здатностей і процесів. Справа у тому, що контроль за інтеграційними процесами, що визначаються таким чином, не може бути основоположною ознакою “динамічних здатностей” як особливої форми організаційних здатностей.

За більш ретельного аналізу можна визначити іншу відмінну ознаку інтеграційних процесів: ці процеси відносяться до повторної обробки вже відомих задач. Тому організаційна здатність, яка лежить в основі контролю над інтеграційними процесами, має характеризуватися як реплікаційна здатність. Це означає, що підприємство може раціонально і цілеспрямовано примножувати свої оперативні процесові можливості у поточній виробничо-господарській діяльності.

*Реплікаційна здатність* має двоякий економічний характер: з одного боку, вона сприяє швидкому й ефективному зростанню, з іншого – її висока якість свідчить про те, що підприємство в змозі широко сприймати структуру і функції своїх організаційних здатностей. У цьому полягає одна з передумов цілеспрямованого поліпшення й подальшого розвитку власних здатностей. До того ж, чисельні приклади свідчать про наявність позитивного зв'язку між реплікаційною здатністю підприємства і зростанням його ділової активності.

Здатність до контролю над реконфігураційними процесами Д.Тіс визначає як “здатність усвідомлювати потребу реконфігурації структури фірмових активів і здійснювати необхідну внутрішню і зовнішню трансформацію. Це вимагає постійного спостереження за ринком і технологіями, і готовності скористатися кращим практичним досвідом” [див. 18]. Реконфігураційні процеси ведуть до значних змін ресурсного оснащення підприємства. Щоб контролювати ці процеси необхідно, по-перше, по можливості завчасно розпізнати необхідність радикальних змін (чим раніше це відбувається, тим, як правило, меншими є витрати реконфігурації) і, по-друге, знаходити чи вивчати нові ресурси і здатності, необхідні для реконфігурації. Проте питання, завдяки чому підприємство набуває здатності до економічної і цілеспрямованої реконфігурації, стає відкритим.

Організаційну здатність до контролю над навчальним процесом Д.Тіс із співавторами характеризує наступним чином: “Навчання представляє собою процес, завдяки якому повторення і експерименти допомагають вирішувати задачі кра-

ще і швидше. Це також дозволяє виявити нові виробничі можливості” [15]. Знову стає незрозумілим, яким чином може бути досягнута висока здатність до навчання. Проте при більш ретельному аналізі їх висловлювань стає ясним, що здатність співробітників до навчання розглядається як важлива складова частина високих реплікаційної і реконфігураційної здатностей підприємства і фактично виражається у них.

Опис реплікаційної і реконфігураційної здатностей вказує на те, що в обох випадках мова йде про організаційні метаздатності. Об'єднання і агрегування організаційних здатностей підприємства в дві метаздатності більш високого порядку складають основу багатьох робіт з теорії ресурсів.

З 1990-х років багато хто із спеціалістів з теорії ресурсів почали активно займатися з'ясуванням релевантності знання для конкурентних переваг підприємств. Науковці говорять про орієнтацію у більшій мірі на знання, як на ключовий ресурс компанії. Д.Тіс у цьому зв'язку констатує, що “сутністю фірми є її здатність створювати, передавати, агрегувати, інтегрувати і експлуатувати актив “знання”. Знання складають базу компетенцій, а компетенції лежать в основі ринкових позицій фірмою товарів і послуг” [12].

В межах економічної теорії релевантність знань визнана вже давно. Проте для представників класичної теорії характерним був досить односторонній підхід щодо визначення сутності знань на підприємстві. Вони сприймали об'єктивне знання як істинне відображення реальності, яке може бути трансформоване незалежно від контексту і людини. З середини 1960-х років поширення отримав *соціально-конструктивістський підхід до знань*. Згідно цим уявленням знання – це соціальна конструкція реальності, яку створює людина. Таким чином, у ресурсній теорії утвердився конструктивістський погляд. Р.Санчес визначає знання як “сукупність уявлень індивіда про причинні зв'язки між явищами”. Е.Цан приймаючи цю дефініцію, істотно доповнює її. Вони вважають, що знання є передумовою до того, щоб індивід міг узгоджувати свої очікування з певними діями [12]. Визначення

знань у такому плані окреслило важливу його ознаку – орієнтацію на дію.

Знання для підприємства економічно релевантне лише тоді, коли воно може внести свій внесок у досягнення цілей і можливий він лише при орієнтації знання на дії в прямій і опосередкованій формі. Так, орієнтація на дії в прямій формі означає, що носії знання в змозі перетворити його в конкретну дію, яка веде до досягнення власних цілей, чи цілей третьої сторони. Про опосередковану орієнтацію кажуть тоді, коли носії знання мають уявлення про те, що інші індивіди при допомозі цього знання можуть застосувати цілеспрямовані дії. Пов'язанні зі знанням дії в даному контексті торкаються факторів виробництва та їх використання для цілей підприємства.

Теорія ресурсів на сучасному етапі виходить з того, що знання та здатності безперервно змінюються під впливом ситуаційного досвіду. У відповідності з теорією, підприємство може адаптуватися до мінливих умов оточуючого середовища, так як за ним визнається здатність до навчання, як це відбувається, наприклад, і в рамках метода “динамічних здатностей”. З ресурсної точки зору фірми розглядаються у якості організацій, що навчаються і таких, що удосконалюють свої можливості з урахуванням досвіду.

Фірма являє собою соціальний інститут, де зберігаються знання в “правилах поведінки”, які постійно змінюють форму, захищаються і модифікуються. Тим самим знання співробітників, пов'язані з організаційними здатностями і кодифіковані у “правилах поведінки”, зберігаються на підприємстві. При цьому, кодифікація виступає передумовою для присвоєння підприємством знань співробітників. За допомогою кодифікації “приховані” знання співробітників перетворюються на “відкриті” знання підприємства. Таким чином, кодифікація, з одного боку, надає підприємству можливість використовувати з вигодою знання співробітника, навіть якщо він покинув його, з іншого – слугує передумовою раціонально організованого процесу навчання, який виходить за рамки однієї групи чи команди. Для цього необхідні цілеспрямовані

заходи, пов'язані з певними затратами. Поряд з витратами при кодифікації знання виникає проблема його повноти. Наприклад, ноу-хау може бути закодовано лише частково, навіть без розуміння причин, чому так відбувається. Справа у тому, що кодифікація ноу-хау ніколи не буває повною. Суворе дотримання рецептів не гарантує позитивних результатів. Тому при кодифікації знань мова не йде про те, щоб охопити усе орієнтоване на дію знання співробітника. Це неможливо з технічних причин, так як певні складові знання співробітника не піддається чіткому вираженню, і недоцільні з економічної точки зору.

Витрати кодифікації знання виправданні тоді, коли закодоване знання співробітників використовується в інших підрозділах підприємства і сприяє підвищенню продуктивності. Такий трансфер знання міг би завжди мати позитивний вплив, якби затрати на кодифікацію і передачу знання були нижчі, ніж додаткові вигоди, які має підприємство загалом. Він набуває особливого значення при високій плинності кадрів, в ході покупки іншого підприємства, а також при всіх формах коопераційних зв'язків. Трансфер знань може також позитивно впливати на швидкість діяльності підприємства. Підвищена реакція особливо важлива на нових ринках, де ринкові відносини часто й швидко змінюються внаслідок високої стратегічної і технологічної невизначеності. Також трансфер залежить від ступеня кодифікації знання, яке підлягає передачі. Чим більший обсяг даного виду знання чи досвіду закодований, тим економічніший його трансфер. Незакодоване, чи приховане знання, навпаки, передається повільно і з великими витратами.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що чим краще підприємство кодифікує знання своїх співробітників і й передає його по своїх підрозділах, тим більш пов'язані з цим переваги в ефективності і оперативності, а значить і вище ринкова вартість підприємства.

Розвиток нових організаційних здатностей завжди вимагає сприйняття нової інформації, яка може надходити із



внутрішніх і зовнішніх джерел. Навчання співробітників визначається їх здатністю сприймати й обробляти нову інформацію. Цей давно відомий у психології пізнання зв'язок перенесений у контекст підприємств і називається здатністю абсорбувати знання. У.Кoen і Д.Левінталь визначають здатність підприємства до абсорбції зовнішнього знання як “здатність фірми визнавати цінності нової зовнішньої інформації, асимілювати її і використовувати з комерційною метою” [12]. Так як можливість набувати нових знань володіють тільки люди, то й абсорбційна здатність відноситься тільки до співробітників підприємства. У більш широкому розумінні вона може бути інтерпретована як здатність до навчання. Названі автори проводять зв'язок між видами діяльності підприємства і здатністю співробітників до навчання. Вони вважають, що підприємство завжди стикається з проблемою абсорбції знань, коли відчуває потребу в засвоєнні нового знання, яке має лише незначне відношення до попередньої активності. Так, виокремлення нової фірми з підприємства у довгостроковій перспективі ускладнює сприйняття нового знання і тим самим розвиток нових організаційних здатностей у відповідних областях.

Здатність до абсорбції знань підлягає сильному впливу діяльності підприємства у минулому і накопиченого раніше досвіду. Ця залежність звужує ігровий простір підприємства. Таким зв'язком, зокрема, можна пояснити великі успіхи тих підприємств, які використовують вузький набір близьких базисних технологій і обмежуються активністю на суто однакових ринках. І, навпаки, виявлені у ході емпіричних досліджень випадки крупних невдач обумовлені невинуватою диверсифікацією, що ігнорує зв'язок між здатністю до абсорбції знань і колишньою діяльністю підприємства. Тому, з ростом інтенсивності стратегічних змін знижується ймовірність того, що підприємства зможуть швидко й ефективно навчатися в нових сферах діяльності.

У сучасних умовах бізнесу гарантом стійких конкурентних переваг виступає здатність компанії до безперервного но-

ваторства. Такі здатності повинні бути унікальні, тобто певні фактори повинні перешкоджати їх копіюванню чи придбанню на ринку конкурентами. До таких “механізмів ізоляції” відносяться галузеві технічні стандарти (видатний приклад: Microsoft), унікальні комплементарні активи, “неявні” знання (технологічні і управлінські ноу-хау), високі витрати переключення на нових постачальників та ін. Проте абсолютно недоступні на ринку саме специфічні, відносно фірми, захисні механізми організаційного походження: наприклад, історична траєкторія розвитку фірми і невизначеність причинно-наслідкових зв’язків, що не дозволяє суперникам точно визначити, яким чином володіння конкретним набором ресурсів призводить до успіху у конкуренції.

Варто підкреслити, що організаційні здатності, вбудовані в структуру, процеси і культуру компанії і тому не можуть переміщатися на ринку, є більш вагомими для успіху у конкуренції, ніж володіння будь-якими цінними ресурсами – матеріальними (нерухомість, виробничі споруди, сировина та ін.) і нематеріальними (репутація, бренди, патенти та інше) Успішна фірма використовує ті ж фактори виробництва, що й конкуренти, але завдяки організаційним здатностям перетворює ці фактори в продукти і послуги, які відрізняються більш високою якістю і більш низькими витратами.

Ресурсна теорія вже стала загальноприйнятою теорією диверсифікації: саме ресурсній логіці фактично наслідував відомий менеджер кінця ХХ ст. Дж. Уелч, який ініціював революційні зміни структури операцій і принципів менеджменту в General Electric [19].

Сьогодні розвиток ресурсної теорії відбувається у *двох напрямках*:

*по-перше*, все більше прибічників завойовує концепція “динамічних здатностей” фірми, які являють собою (за визначенням автора концепції Д.Тіса й ін.) її “потенціал інтегрування, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності швидко мінливому оточенню” [див. 15]. Іншими словами, від компанії вимагаються здатності особливого типу –

до розпізнання нових можливостей бізнесу й до їх освоєнню у своїй організації (шляхом її перманентної трансформації);

*по-друге*, в літературі з управління знаннями ресурсний підхід набув синонімічного значення “концепції інтелектуального потенціалу фірми” [20]. При визначенні знання як цінного ресурсу фірми логіка її стратегічних дій стає продовженням ресурсного підходу в цілому і динамічної концепції зокрема: різниця у господарських результатах фірми інтерпретується як наслідок асиметрії між ними в знаннях.

Становлення менеджменту як професії і як науки в Україні та інтеграція країни до світової економіки співпали в часі зі швидкими і радикальними змінами в змісті і формах ринкової конкуренції. Тривале процвітання фірм в сучасній економіці вимагає нового образу мислення про стратегічне управління: менеджери повинні не адаптуватися до зовнішніх неконтрольованих сил бізнес-середовища, а створювати і розвивати конкурентні переваги портфеля унікальних організаційних компетенцій.

Для вітчизняних науковців і практиків в сфері стратегічного управління оволодіння ресурсною концепцією є нагальною потребою. Все частіше саме вмонтовані в організацію управлінські компетенції, а не доступні на ринку цінні фізичні і нематеріальні ресурси виявляються гарантом відмінних переваг в боротьбі з конкурентами. Українським компаніям, які збираються жити і конкурувати за законами сучасного міжнародного бізнесу, слід звернути першочергову увагу на свої внутрішні ресурси і відмінні компетенції, особливо на здатність генерувати нові знання.

### **3.3. Управління ресурсним потенціалом як фактор успіху функціонування організації**

В умовах ринку, нестабільного зовнішнього економічного середовища, невизначеності та ризику виникає проблема адаптації підприємств до зовнішніх змін. При цьому проблему

успішного функціонування в умовах динамічного зовнішнього оточення під силу вирішити тільки тим підприємствам, які мають чіткі орієнтири на майбутнє і націлені на пошук та реалізацію ключових конкурентних переваг. За таких умов кожному підприємству необхідна відповідна стратегія розвитку, яка стала б основою прийняття ефективних управлінських рішень. До того ж для формування успішної ринкової стратегії, оцінки перспектив і напряму розвитку виробничого підприємства необхідна всебічна оцінка як середовища, в якому працює підприємство, так і самого підприємства, його потенціалу, конкурентоспроможності, рівня організації управління та виробництва тощо. Актуальність дослідження потенціалу підприємства обумовлена перш за все його роллю в нарощенні масштабів суспільного виробництва, підвищенні якості продукції та прискоренні науково-технічного прогресу, що розглядається як головний напрям економічної стратегії, основний важіль інтенсифікації та підвищення ефективності.

Проблема оптимальної взаємодії системи стратегічного управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища і системи внутрішніх потенційних можливостей підприємства залишається недостатньо дослідженою. Слід зазначити, що в економічній літературі існує досить широке коло тлумачень потенціалу підприємства – від вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до таких загальних категорій, як соціально-економічна система. Так, у вітчизняній науковій думці економічний потенціал підприємства тривалий час ототожнювався з масштабами діяльності, розміром підприємства, його виробничою потужністю (максимально можливим обсягом виробництва продукції за одиницю часу) [21]. У 70-80-ті роки минулого століття отримало поширення поняття “*виробничий потенціал*” [22]. Концепція виробничого потенціалу ґрунтується головним чином на ресурсному підході. Під виробничим потенціалом традиційно розуміють сукупність ресурсів підприємства, які в процесі виробництва приймають форму факторів виробництва.

Більша частина дослідників теорії потенціалів виділяють наявність ресурсної складової і потенційних можливостей їх використання основними елементами даного поняття [23–28].

Рівень наявного у підприємства потенціалу визначається обсягом та якістю накопичених ресурсів наступних *видів*:

1) технічні ресурси (виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали і т. ін.);

2) технологічні ресурси (технології та їхня динамічність, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки і т. ін.);

3) кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхня здатність адаптуватися до зміни цілей підприємства, їхнє прагнення до знань і удосконалювання, інтелектуальний капітал і т. ін.);

4) просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, комунікації, можливість розширення і т. ін.);

5) інформаційні ресурси (кількість і якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, каналів її поширення, можливості розширення та підвищення вірогідності інформаційно бази, програмне забезпечення і т. ін.);

6) ресурси організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів і т. ін.);

7) фінансові ресурси (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній і т. ін.) [див.23].

Наведене вище групування не позбавлене певних недоліків, тому що в сучасних умовах конкурентне становище підприємства за інших рівних виробничих, організаційних і фінансових умов визначається ще й діловою репутацією підприємства, наявністю в нього позитивного іміджу, що правомірно розглядати як невід’ємну складову системи ресурсів [25].

Окремим блоком можна розглядати і сукупність ресурсів, необхідних для здійснення процесу управління на підпри-

ємстві – ресурси системи управління, складовими яких, у свою чергу, можуть бути ресурси організаційної структури системи управління, управлінський персонал, інформаційні ресурси, управлінська техніка, управлінські технології. Кожний із зазначених видів ресурсів становить сукупність можливостей досягнення цілей підприємства. Це означає, що підприємство тією чи іншою мірою здатне задовольняти потреби та запити потенційних покупців.

Аналіз економічної літератури показав, що коло визначень економічного потенціалу підприємства дуже широке – від надзвичайно вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до таких загальних категорій, як соціально-економічна система.

Узагальнюючи вище викладене, слід зазначити, що поняття “економічний потенціал” стосовно окремого підприємства характеризує не стільки виробничі можливості, скільки інтегральну спроможність підприємства максимально задовольняти потреби споживачів і враховувати інтереси держави і суспільства при оптимальному використанні наявних ресурсів і можливостей.

Оскільки підприємство розглядається як відкрита економічна система, із гносеологічної точки зору категорію “економічний потенціал підприємства” можна розглядати як тождяну категорії “потенціал підприємства”. Оскільки наявність ресурсів сама по собі не є гарантом досягнень цілей підприємства, то не менш важливою складовою потенціалу виступає здатність підприємства мобілізувати ресурси у ході здійснення комплексу дій. Сукупність таких здатностей в економічній літературі прийнято називати *компетенціями*.

Звідси, *потенціал підприємства* можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнесів-процесів.

З огляду на зміст наведеного визначення, а також на те, що компетенції та ресурси, зумовлюючи внутрішні можливості підприємства, повинні забезпечити його конкурентні переваги

в ринковому середовищі, що визначає можливості попиту, модель потенціалу підприємства може мати таке графічне зображення (рис.3.1) [25].

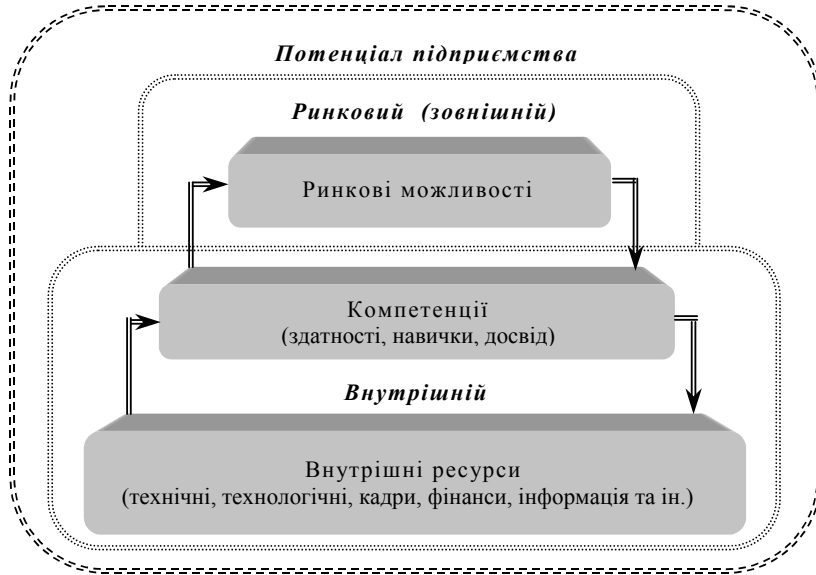


Рис. 3.1. Модель потенціалу підприємства

Запропонована модель потенціалу підприємства, крім наявних ресурсів і компетенцій підприємства, включає ринкові можливості, або ринковий потенціал підприємства, який є його зовнішньою характеристикою. Ринковий потенціал підприємства відображає його здатність забезпечувати стійке положення на ринку, вміння використовувати можливості зовнішнього оточення. Величина ринкового потенціалу істотно залежить від факторів зовнішнього середовища: місткості ринку, міри його насичення, потреб споживачів, вимог посередників, можливостей конкурентів, а також від маркетингових зусиль – цінової політики, методів стимулювання збуту, каналів просування товарів і т. ін.

Потенціал підприємства представляє собою складну, динамічну, ієрархічну, стохастичну (за характером взаємозв'язків) систему. Ґрунтуючись на системному підході, можна виділити структурні елементи потенціалу підприємства, які розподілені за рівнями системи. Кожний структурний елемент системи може розглядатися і як самостійна система, і як підсистема в межах іншої системи вищого порядку. Слід відмітити також, що головна роль серед складових потенціалу підприємства належить кадровому потенціалу. Саме кадри відіграють провідну роль у виробничому процесі, так як від них залежить, наскільки ефективно використовуються на підприємстві засоби виробництва й наскільки успішно працює підприємство в цілому.

Важливим є формування й посилення організаційного потенціалу компанії як складової частини ресурсів управління, що забезпечують вплив на фактори виробництва. При цьому, результативність процесу формування організаційного потенціалу досягається:

- проектуванням структури компанії й формуванням компанії як цілеспрямованої виробничо-господарської, соціотехнічної системи;
- організацією діяльності компанії відповідно до встановлених цілей діяльності, у тому числі створенням корпоративних норм;
- організацією управління діяльністю компанії, у тому числі плануванням та інформаційним забезпеченням діяльності;
- реструктуризацією компанії й реорганізацією її діяльності та управління діяльністю відповідно до змін потреб суспільства, цілей компанії й стану зовнішнього середовища;
- розвитком мотивації раціоналізації організаційних структур і систем управління.

Більшість організаційних механізмів на низовому (підприємство) і середньому (компанія) рівнях організації виробництва й управління ними є комплексними. Для цих рівнів управління характерними є наступні організаційні механізми:



1. *Структурні механізми* дають можливість визначити склад і характеристики факторів виробництва й виробничого процесу, необхідних для виготовлення потрібної продукції, шляхом: формування системи цілей компанії (підприємства) і визначення пріоритетів у їхньому досягненні; формування адекватної цим цілям структури діяльності (диверсифікованість або спеціалізація наукової й виробничо-господарської діяльності, бізнес на ринку цінних паперів, лізингова діяльність і т.д.) або її реструктуризації; формування структури організації або її реструктуризації (науково-виробничі, виробничі й маркетингові структури); структуризації й (або) реструктуризації ринків (стратегічні зони господарювання компанії на товарних ринках, франчайзингові структури компанії й т.д.).

2. *Організація управління* покликана мобілізувати можливості впливу всієї системи механізмів управління різної природи на всі сторони діяльності компанії (підприємства). На практиці мають місце: організація стратегічного управління, для якого в силу нестабільності зовнішнього середовища компанії характерні специфічні моделі програмного управління; організація оперативного й поточного управління, якому властиве поєднання цільового й функціонального управління; механізм акціонерної демократії, рівень якої залежить від сформованої в компанії моделі акціонерної власності. Такий механізм є субмоделлю в моделях стратегічного й оперативного управління.

3. *Механізм корпоративного планування*, що є однією з основних функцій управління. З позицій організації стратегічного управління доцільно виділити: стратегічне планування, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробку бізнес-планів. Факторами поділу стратегічного й оперативного планування є важливість і невідкладність вирішення завдань, а також можливість досягнення оптимальних рішень, прийнятих в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Важливі завдання, що потребують для ухвалення рішення і його реалізації тривалого періоду часу й довгостро-

кові наслідки, що мають для компанії, належать до стратегічного планування. Завдання, вирішення яких необхідно для нормального функціонування виробництва в дійсному й найближчому майбутньому, належать оперативному плануванню. По мірі реалізації рішень стратегічні завдання можуть переходити зі стратегічного плану в оперативний. Деякі закордонні аналітики розглядають стратегічне планування як самостійну модель управління нарівні, наприклад, з моделлю цільового управління [17]. Однак стратегічне планування не в змозі забезпечити реалізацію плану без виконання інших функцій стратегічного управління.

4. *Організаційно-технічні й організаційно-адміністративні механізми* включають: стандартизацію продукції й організації виробництва, що здійснюються в інтересах створення єдиної організаційно-технічної основи спеціалізації й кооперування виробництва, забезпечення його ритмічності, досягнення високих якісних показників, ефективності використання виробничих ресурсів, розширення можливостей і прискорення впровадження у виробництво нової техніки й технології, поліпшення умов і безпеки праці; сертифікацію відповідності продукції або послуги певному стандарту чи технічній умові, здійснювану в інтересах сумлінної конкуренції й захисту споживача; ліцензування діяльності компанії, здійснюване державою за окремими видами діяльності з метою забезпечення й захисту життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави.

5. *Інформаційні механізми* дають можливість використовувати інформацію як специфічні ресурси, що впливають на науково-технічний розвиток і потік факторів виробництва. До інформаційних механізмів належать: механізм економічної інформації глобального, народногосподарського й галузевого характеру, що дозволяє формувати ефективну систему стратегій; механізм науково-технічної інформації, що забезпечує повноцінне використання досягнень світового науково-технічного прогресу; механізм дифузії нововведень, основою якого є інформація про радикальність нововведення й можливості його адаптації до конкретних умов; механізм маркетин-

гової інформації, що дозволяє направити функції НДДКР і виробництва на досягнення успіху на ринках; рефлексивна взаємодія сторін-суперників. Цей механізм захищає компанію від помилкових рішень і дій, що мають місце під впливом суперників.

Невід'ємною складовою управління ресурсним потенціалом підприємства є його оцінка. Наукові праці з проблематики визначення потенціалу окремих підприємств чи соціально-економічних систем різних рівнів [див.28] можна розподілити на чотири загальні групи (залежно від їхнього базового критерію) – ресурсні (витратні), відносні (порівняльні), цільові (результатні) та суб'єктивно-об'єктивізовані (експертні). При цьому, доведено, що найоб'єктивнішим та найадекватнішим критерієм оцінки потенціалу підприємств є їх ринкова вартість. Таким чином, базисом для оціночної методології слід вважати сукупність принципів, що базуються на міжнародних стандартах оцінки [23, 28].

Класифікацію методів оцінки можна провести відповідно до різних ознак залежно від типів зв'язків ресурсів, процесів та отриманих результатів. Якщо оцінка проводиться з позицій ефективності витрат на створення об'єкта чи упорядкування земельного масиву, то очевидно, що вартість об'єкта оцінюється постфактум. Коли враховується тільки теперішня ситуація, яка склалася на ринку (у певному регіоні), то можна говорити про поточну оцінку вартості об'єктів. У тому разі, коли визначають майбутню корисність від господарського використання об'єкта, тобто обчислюють розмір чистого потоку капіталу, що буде отриманий інвестором-власником від експлуатації земельної ділянки, будівлі чи споруди, очевидно, що можлива вартість об'єкта розраховується аналітиком апіорно. Відповідно до цього з усієї різноманітності методів визначення вартості потенціалу виокремлюють три традиційні підходи: витратний (майновий), порівняльний (ринковий) та результатний (доходний).

Загальну класифікацію можливих методів вартісної оцінки земельно-майнового комплексу підприємства та окре-

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

мих його компонентів, що можуть бути використані для оцінки відповідних можливостей підприємства, наведено на рис. 3.2. Стисло економічну суть трьох указаних підходів до оцінки майна підприємства, з огляду на необхідність врахування можливостей його ефективного використання, можна пояснити так:

- витратний (майновий) – визначає вартість об'єкта за сумою витрат на його створення та використання;
- порівняльний (ринковий) – визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод;

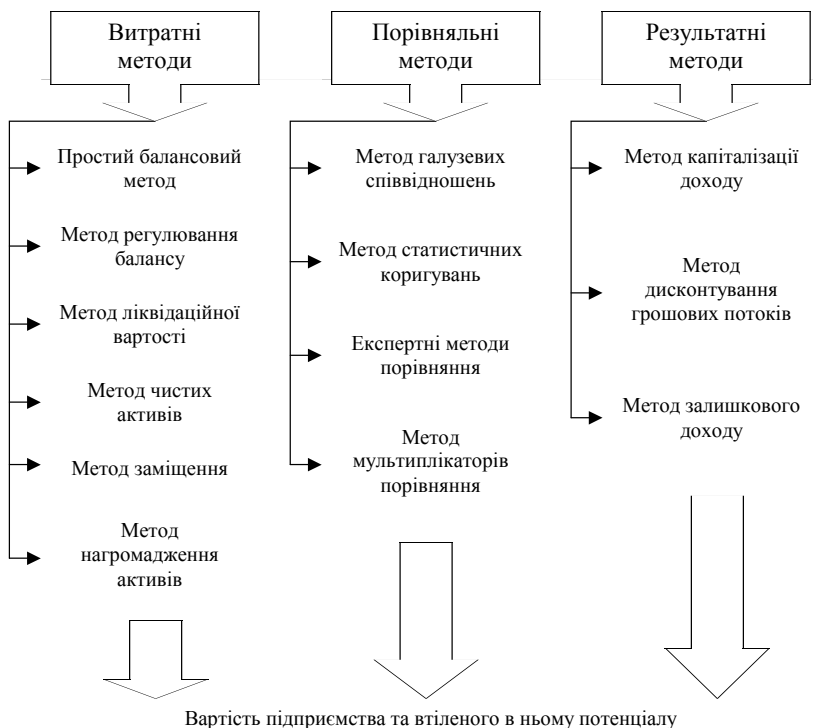


Рис. 3.2. Загальна класифікація методів оцінки підприємства та його потенціалу [28]

- результатний (доходний) – оцінює вартість об'єкта на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання.

Слід зазначити, що кожен з указаних підходів реалізується з допомогою специфічних методик, які залежать від об'єкта оцінки. Застосування того чи іншого підходу залежить від специфіки бізнесу та цілей його оцінки. Так, наприклад, якщо оцінюється виробниче підприємство зі значними активами, необхідна ретельна оцінка з застосуванням майнового та ринкового підходів (щодо активів) одночасно з оцінкою майбутніх доходів. Якщо мова йде про оцінку торгового підприємства з метою виділення частки одного з засновників, переважає поєднання дохідного та ринкового підходів.

Під час обґрунтування вибору необхідних методів для проведення процесу оцінки бізнесу необхідно враховувати переваги та недоліки, які містить у собі кожний підхід і метод (табл. 3.6). Для отримання найбільш точної картини оцінки на попередніх етапах оцінюється вартість підприємства із застосуванням всіх доцільних підходів і методів з наступним підсумковим узгодженням отриманих результатів.

В умовах ринку, який характеризується нестабільністю попиту та пропозиції, мінливістю цін на товари і ресурси, змінами в конкурентному середовищі і низкою інших макро- і мікроекономічних факторів, достовірне визначення можливостей підприємства, так ще й на досить тривалу перспективу – надзвичайно складне завдання, якщо не неможливе, тим більше, коли в прийнятті рішень бере участь такий непередбачений фактор, як людина.

Загалом, оцінка потенціалу підприємства – це пошук сукупності характеристик, показників і властивостей, що дозволяють у достатній мірі описати підприємство й оцінити його можливості по забезпеченню задоволення відповідної суспільної потреби в товарах (послугах) на перспективу і можливості досягнення поставлених цілей.

На сучасному етапі розвитку відбувається зміна економічної парадигми. Раніше визначальним економічним еле-

## Переваги та недоліки підходів до оцінки вартості бізнесу

Підхід	Переваги	Недоліки
1. Результатний (доходний)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- враховує майбутні очікування;</li> <li>- враховує ринковий аспект (через ставку дисконту);</li> <li>- враховує економічне застарівання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- трудомісткість прогнозування;</li> <li>- результати мають імовірнісний характер.</li> </ul>
2. Порівняльний (ринковий)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цілком ринковий метод;</li> <li>- відображає реальне співвідношення попиту та пропозиції, практику угод.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заснований на минулому без урахування майбутніх очікувань;</li> <li>- вимагає великого числа виправлень;</li> <li>- труднощі зі збиранням необхідної інформації.</li> </ul>
3. Витратний (майновий)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ґрунтується на реально існуючих активах;</li> <li>- єдино можливий для деяких видів підприємств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не враховує вартість деяких нематеріальних активів;</li> <li>- не враховує майбутні очікування;</li> <li>- не враховує ефективність використання активів.</li> </ul>

ментом потенціалу виступала матеріальна база, виробничий апарат. У нових економічних умовах здатності до якісних і структурних зрушень визначається, у першу чергу, кадровим потенціалом і тими видами економічної і соціальної діяльності, які забезпечують його розвиток, удосконалення й ефективне використання. Кожний з перелічених елементів являє собою сукупність можливостей, але саме внаслідок взаємодії всіх складових системи досягається ефект синергії і виробнича система отримує нові властивості і можливості, яких не має кожний окремий елемент.

Таким чином, потенціал виробничого підприємства відображає реальну здатність підприємства створювати й реалізувати максимальні обсяги матеріальних благ з урахуванням конкретних ресурсних обмежень, збалансованості трудових та матеріальних ресурсів, потреб споживачів, а також з урахуванням особливостей соціально-економічних відносин і взаємодії між людьми, підприємствами, державними установами, задіяними у господарському процесі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Основи економічної теорії*: Підручник. 3-тє вид. /За загальною редакцією Ю.В.Ніколенка – К.: ЦУЛ, 2003. – 540 с.
2. *Эндрес А., Квернер И.* Экономика природных ресурсов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
3. *Новицький В.Є.* Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посіб. – К.: НАУ, 2004. – 268 с.
4. *Верба В.А., Новікова І.В.* Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. //Проблеми науки. – 2003. – № 3 – С. 22–31.
5. *Економіка й організація інноваційної діяльності*: Підручник / Під ред. проф. О.І.Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 960 с.
6. *Історія економічних учень*: Підручник /За ред. В.Д.Базилевича. – К.: Знання, 2004. – 1300 с.
7. *Юхименко П.І., Леоненко П.М.* Історія економічних учень. – К.: Знання-Прес, 2000. – 514 с.
8. *Гапоненко А.Л.* Управление знаниями. – М.:ИПК госслужбы, 2001. – 52 с.
9. *Wernerfelt, B.* (1984) A resource-based view of the firm (Journal Article in Strategic Management Journal SMJ).
10. *Rumelt, R.P.* 1974. Strategy, structure and economic performance. Cambridge, MA: Harvard University Press.
11. *Teese D., Pisano G., Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management. Working Paper. Berkeley: University of California at Berkeley, 1992.

12. *Бобрышев С.* Управление организационным знанием как стратегическим активом / [http://www.cfin.ru/management/strategy/knowledge\\_asset.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/knowledge_asset.shtml)

13. *Прахлад К.К., Хэмел Г.* Стержневые компетенции корпорации // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – С. 112-123.

14. *Васюков И.* Деятельность и карьера профессионала сквозь призму ресурсного подхода /

15. *Катькало В.* Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм /

16. *Большаков А.С., Михайлов В.И.* Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000. – 416с.

17. *Уваров В.В., Пятибратов И.Н.* Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики. – М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления, 2001. – 283с.

18. *Тис. Д.Дж, Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности и стратегическое управление. // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Вып.4. – С. 133-185.

19. *Слейтер Р.* Принципы управления от легенды General Electric Джека Уэлча. – Мн.: Изд-во “Попурри”, 2005. – 288 с.

20. *Эффективный экономический рост: теория и практика:* Учеб. пособие / Под ред. Т.В.Чечелевой. – М.: Изд-во “Экзамен”, 2003. – 320 с.

21. *Тихомиров А.В.*, Оценка эффективности управления производством. – М.: Экономика, 1984.

22. *Авдеенко В.Н., Котлов В.А.* Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.

23. *Гавва В.Н., Божко Е.А.* Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.

24. *Журавлев А.* Управление ресурсным обменом / Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5. – С. 79-80.

25. *Краснокутська Н.С.* Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352с.

26. *Латин Е.В.* Оценка экономического потенциала предприятия: Монография. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2004. – 360 с.



- 
27. *Управління ресурсами підприємства: Навч. посіб.* /Під ред. Ю.М.Воробійова, Б.І.Холода. – К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. – 288 с.
28. *Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексик О.І.* Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
29. *Самоукин А.И.* Потенциал нематериального производства. – М.: Знание, 1991.
30. *Абалкин Л.И.* Диалектика социалистической экономики. – М.: Мысль, 1981. – 351 с.
31. *Анчишкин А.И.* Прогнозирование роста экономики. – М.: Экономика, 1996. – 98 с.
32. *Спирин В.С.* Анализ экономического потенциала предприятия. – М.: Финансы и статистика. – 1994.
33. *Большая Советская Энциклопедия.* Т.20. – М.: Сов. Энциклопедия, 1975.
34. *Борисов А.Б.* Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2003.
35. *Економіка зарубіжних країн: Підручник / А.С.Філіпенко.* – К.: Либідь., 1998 – 416 с.
36. *Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 /Редкол.: ... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін.* – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. – 952 с.
37. *Економічна теорія /Під ред. В.А.Предборського* – К.: Кондор, 2003. – 492 с.
38. *Иноземцев В.* За пределами экономического общества. – М.: Academia – Наука, 1998.
39. *Мочерний С.В.* Економічна теорія: Посібник. – Видавничий центр “Академія”, 2003. – 656 с.
40. *Основи економічної теорії: Підручник /За загальною редакцією О.О.Мамалуя* – К.: Юрінком Інтер, 2003. – 480 с.

## **Розділ 4. КОНЦЕПЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ**

### **4.1. Необхідність застосування менеджменту знань**

Серед основних концепцій менеджменту, які підтримують сучасні тенденції розвитку бізнесу, центральне місце займає концепція менеджменту знань. Це обумовлено набуттям економіками провідних країн світу нових характерних рис, які притаманні економіці знань.

На початку ХХІ ст. у розвинутих країнах світу характерною рисою економічного розвитку стає перевага в потенціалі країни знань як основного ресурсу для забезпечення конкурентних позицій. Успіх або поразка організації залежить від її здатності формувати та використовувати інтелектуальні активи. Згідно твердження відомого фахівця в галузі економіки знань Л.Едвінссона [1] в майбутньому успіху досягатимуть ті компанії, які будуть спроможні трансформуватися з індустріальних організацій у такі, що здійснюють інтелектуальне підприємництво. Саме інтелектуальне підприємництво фокусується на навчанні та знаннях як на ресурсі вартості, формуванні та спільному використанні знань, створенні нових комбінацій знань, капіталізації потенціалу знань.

Успіх діяльності організації в умовах сучасної економіки все більше залежить від вміння накопичувати та використовувати унікальні знання. Конкурентні переваги організації в умовах економіки знань полягають насамперед в унікальних компетенціях, які базуються на унікальних знаннях. Так фірма, що знає, як вести справи в певній країні, на певному ринку має переваги перед конкурентами, які не володіють цими знаннями. До того ж, для того, щоб володіючи інформацією та знаннями на її основі, фірма могла отримати конкурентні переваги, необхідно вчасно передати їх необхідним співробітникам.

Організація отримує конкурентні переваги від накопичення та генерації знань з причини, що завдяки внутрішньому

обміну професійними напрацюваннями, ноу-хау ведення бізнесу, її співробітники можуть приймати нестандартні рішення. Так, за результатами дослідження компанії КРМГ, яке було проведено у 2000 році серед великої кількості організацій Європи та США, 81% підприємств впровадили або розглядають як необхідну для впровадження програму управління знаннями [2]. Про значення діяльності процесів створення нових знань, формування інтелектуального капіталу організації, свідчить оцінка на ринку вище балансової вартості тих компаній, які здійснюють великі інвестиції у формування знань.

Оцінка власного капіталу підприємства на фондовому ринку часто значно відрізняється від його балансової вартості. Так, співвідношення між ринковою та балансовою оцінками власного капіталу молодих компаній, що зареєстровані на Франкфуртській біржі, в середньому складає 14,4. Цей показник ще більше для компаній-лідерів нових ринків, що швидко зростають. Наприклад, для компанії Quiagen, що є лідером на ринку біотехнологій, цей показник складає 46,6; для компанії Articon – лідера на ринку безпеки інформаційної технології – відповідно – 66,6; для лідера серед підприємств Інтернет-забезпечення – фірми GFT Technologies – 32,9 [3]. Починаючи з 1992 року, у США більше як 200 млрд. дол. щорічно інвестується у нематеріальні активи, а основна частка інвестицій припадає на дослідження, розвиток, освіту, підвищення кваліфікації, програмне забезпечення, Internet.

Подальше зростання значення нематеріальних активів у сучасній економіці ставить перед підприємством нові завдання, серед яких – формування та ефективне використання системи управління знаннями організації (менеджменту знань).

Терміни “менеджмент знань” (knowledge management), “управління знаннями” сьогодні широко використовується в науковій літературі та в практичній діяльності організацій. Згідно проведених досліджень компанії Bain (Бостон), яка протягом останнього десятиріччя відслідковує досвід впровадження у практику найвідоміших інструментів управління

(management Tools), 708 компаній різних частин світу назвали управління знаннями в якості найбільш придатних для застосування управлінських механізмів [4].

Концепція менеджменту знань започаткована наприкінці минулого століття, але її застосування в практиці діяльності провідних компаній розвинутих країн свідчить про достатньо вагомий результати в плані ефективності діяльності та здатності адекватно реагувати на зміни бізнес-середовища і разом з тим бути ініціаторами таких змін. Слід зазначити, що практичною передумовою формування нового напрямку менеджменту організації стали значні технологічні новації – розвиток інформаційних технологій, впровадження комп'ютерних мереж, створення баз даних, поява Інтернет – та Інтранет-технологій. Теоретичним підґрунтям виокремлення управління знаннями як одного із нових напрямів менеджменту став розвиток ресурсної теорії на початку 90-х років минулого століття, згідно якої фундаментальними джерелами конкурентних переваг організації є внутрішні ресурси, спеціальні характеристики та компетенції. У дослідженнях школи ресурсів значний акцент приділяється саме нематеріальним активам фірми: знанням, ключовим компетенціям, навчанню, корпоративній культурі, іміджу організації, бренду.

Незважаючи на те, що концепція менеджменту знань почала розвиватися відносно недавно, в іноземній та вітчизняній науковій літературі існують певні напрацювання щодо теоретичних аспектів системи менеджменту знань та практичного застосування її в діяльності іноземних корпоративних структур. Теоретичні та практичні аспекти управління знаннями сучасної організації в контексті формування економіки знань знайшли своє відображення та розвиток у працях таких відомих зарубіжних вчених як Т.Стюарт, Л.Едвінсон, Р.Холл, І.Нонаки, Х.Такеучі, Т.Девенпорт, К.О"Делл, Дж.Грейсон, Дж.Пфедфер, Р.Сьютон, К.Норт, Г.Пробст, У.Буковіч, Р.Уїлльямс, Дж.Стоунхаус тощо. Значної уваги питанням управління знаннями організації приділяють вітчизняні вчені та представники наукових шкіл СНД: Н.Шпак, Р.З.Вечорковські,

Т.Гаврилова, Д.Кудрявцев, Я.Ю.Радченко, А.Мартіч, Б.З. Мільнер, А.Криштафович тощо. Не зважаючи на певні відмінності у підходах до визначення категорій та складових системи управління знаннями, визнається, що вона започатковується на розумінні знань як важливого активу кожної організації.

Теорія управління знаннями тісно пов'язана з теорією інтелектуального капіталу а також з теорією організаційного навчання та організації, що навчається (рис 4.1).

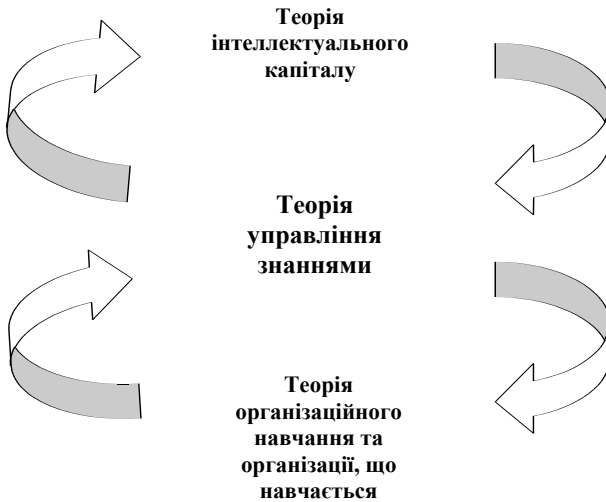


Рис. 4.1. Взаємозв'язок теорії управління знаннями з сучасними теоріями організації

*Теорія організаційної поведінки* розглядає питання, присвячені тому, як здійснюється навчання в організації, в тому числі і питання колективного навчання. В свою чергу, організаційне навчання займається питаннями розвитку нових знань або компетенцій, які могли б впливати на поведінку організації у бізнес-середовищі.

У центрі уваги *організаційного навчання* знаходиться також розвиток організаційних здібностей. Таким чином, організаційне навчання можна характеризувати як складний процес, що складається з придбання знань, їх розповсюдження та спільного використання. Організаційне навчання робить внесок у розвиток можливостей фірми на основі її специфічних ресурсів. В центрі уваги організаційного навчання, на думку А.Петтигрю та Р.Уіпп, повинен знаходитись розвиток “організаційних можливостей” [5, с. 451] Організаційні ресурси створює індивідуальне та командне навчання, що тісно пов’язане із процесами управління знаннями. Знання в процесі навчання співробітники можуть набувати безпосередньо на власному досвіді, або з досвіду інших співробітників, або з організаційної пам’яті. Залежно від рівня звичності та рутинності задач, що необхідно вирішити в процесі навчання, організація застосовує одноконтурне або двоконтурне навчання (петлі навчання).

В організації, що навчається, значна увага приділяється питанням розвитку та спільного використання знань, які необхідні для досягнення стратегічних цілей. П.Сенге [6], який першим застосував термін “*організація, що здатна навчатися*”, вважав, що в такій організації співробітники безперервно розширюють свої можливості, що допомагає досягати необхідних результатів. В такій організації з’являються нові способи мислення, а співробітники безперервно навчаються тому, як здійснювати спільне навчання.

Таким чином, в основі ідеї організації, що навчається, закладено положення про те, що якщо організація хоче вижити, навчання повинне бути суттєвою складовою її політики; навчання на всіх рівнях – робочому, політичному та стратегічному – повинне бути усвідомленим, безперервним та інтегрованим, а управлінський апарат повинен створювати такий клімат, в якому весь персонал мав змогу безперервно навчатися. Організація, що навчається, має навички в сфері створення, придбання та передачі знань, вона модифікує свою поведінку на підставі нових знань та розумінь. Така організація

забезпечує придбання знань з досвіду, розробляє безперервні програми удосконалення, а також швидко та ефективно розповсюджує знання в межах організації за допомогою програм професійного навчання. Саме сформувати процеси навчання організації, надати їй нових якісних характеристик може система управління знаннями.

Знання та процеси їх створення лежать в основі ще однієї сучасної теорії – теорії інтелектуального капіталу. Існує думка, що інтелектуальний капітал складається із запасу та руху корисних для організації знань. Взагалі складовими інтелектуального капіталу є (рис. 4.2):

1. Людський капітал – знання, вміння та навички співробітників організації.

2. Соціальний капітал – запаси та переміщення знань, що виникають завдяки мережі взаємовідносин всередині та поза організацією.

3. Організаційний капітал – інституціолізоване знання, яким володіє організація та який зберігається в базах даних, інструкціях, – ті знання, якими володіє організація (за М.Юндтом), або структурний капітал за Л. Едвінсоном [див. 1].

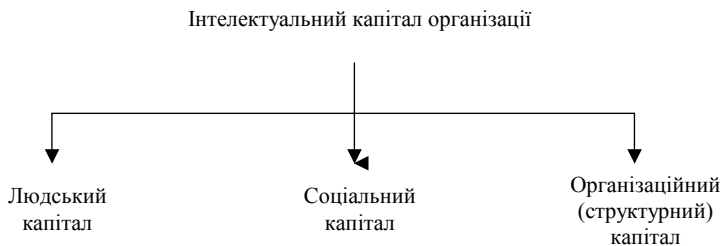


Рис. 4.2. Складові інтелектуального капіталу організації

Організаційний (структурний капітал) капітал фірми втілюється у матеріалізованих знаннях, у тій інтелектуальній власності, яка представлена (або може бути представлена на ринку) та має ринкову вартість – торгові марки, патенти, про-

грамне забезпечення, ліцензії. На думку Л.Едвінсона, складовою частиною структурного капіталу організації є споживчий капітал, який характеризується відношеннями підприємства із споживачами його продукції та послуг та постачальниками підприємства. Такий підхід є справедливим, оскільки репутація організації та оцінка його продукції і послуг споживачами, а також взаємовигідні, стабільні відносини із постачальниками є важливими елементами в системі формування конкурентних переваг.

Така трьохскладова концепція інтелектуального капіталу вказує на те, що в організації існує процес створення знань: знання генерують, зберігають та використовують окремі люди, ці знання розширюються шляхом взаємодії між людьми і в результаті створюється інституціональне знання, яким володіє організація. Ефективність створення та використання інтелектуального капіталу організації залежить від успішного використання знань співробітників, які необхідно розвивати, завоювати та якими необхідно обмінюватися, щоб сформувати організаційний капітал. Людський капітал є за суттю власністю окремих співробітників організації, і базується переважно на неформалізованих знаннях. Його не можна відокремити від тих співробітників, кому він належить, а його успішне використання залежить від успішності здійснення менеджменту знань. В результаті процесу управління знаннями формується соціальна та організаційна складова інтелектуального капіталу. Організаційний капітал належить фірмі та в свою чергу може розвиватися в процесі навчання організації на основі менеджменту знань. Таким чином, управління знаннями, це концепція, що швидко розвивається на межах стику таких концепцій менеджменту як управління розвитком організації, управління змінами, бренд-менеджмент, стратегічний менеджмент, інформаційні технології, реінжиніринг, інтелектуальний капітал.

В літературі представлені різні погляди на сутність та складові управління знаннями сучасної організації:



1) виокремлення управління знаннями в якості окремої функціональної складової системи менеджменту організації. Так, наприклад, Мільнер Б.З. виділяє управління знаннями в окрему функцію та вид управлінської діяльності, який охоплює практику надання додаткової цінності наявній інформації шляхом виявлення, відбору, синтезу, узагальнення зберігання та розповсюдження знань; надання знанням споживчого характеру, створення інтерактивного оточення навчання [7];

2) управління знаннями можна розглядати як новий напрям в менеджменті та як напрям в інформатиці для підтримки процесів утворення, розповсюдження, обробки та використання знань всередині підприємства. До того ж, *управління знаннями* – це сукупність процесів, які управляють створенням, розповсюдженням, обробкою та використанням інформації всередині підприємства [9]. В даному визначенні акцентовано увагу на внутрішнє середовище;

3) менеджмент знань включає об'єднання технічних та організаційних ініціатив з метою управління структурованими та неструктурованими знаннями для підвищення ефективності організації шляхом покращення членами організації багатократного використання знань [10]. Згідно моделі М. Дженнекса та Олфмана (рис. 4.3) поєднання в сучасній організації менеджменту знань (отримання та видобування знань) організаційної пам'яті (запас, відновлення та пошук баз пам'яті), організаційного навчання (результат використання знань, процес, який застосовує організація для кращого виконання критично важливої для створення її продукції діяльності) та виконання зв'язуючих процесів сприяє підвищенню ефективності організації [11];

4) управління знаннями як процес створення, передачі та використання знань. Так, наприклад, Скарбороу Х. та інші [12], розглядають управління знаннями в якості процесу, об'єктом якого є знання, що здійснюється з метою збільшення знань як специфічного ресурсу організації в процесі організаційного навчання. Дж.Стоунхаус [13] розглядає менеджмент знань у вигляді процесу, що включає:

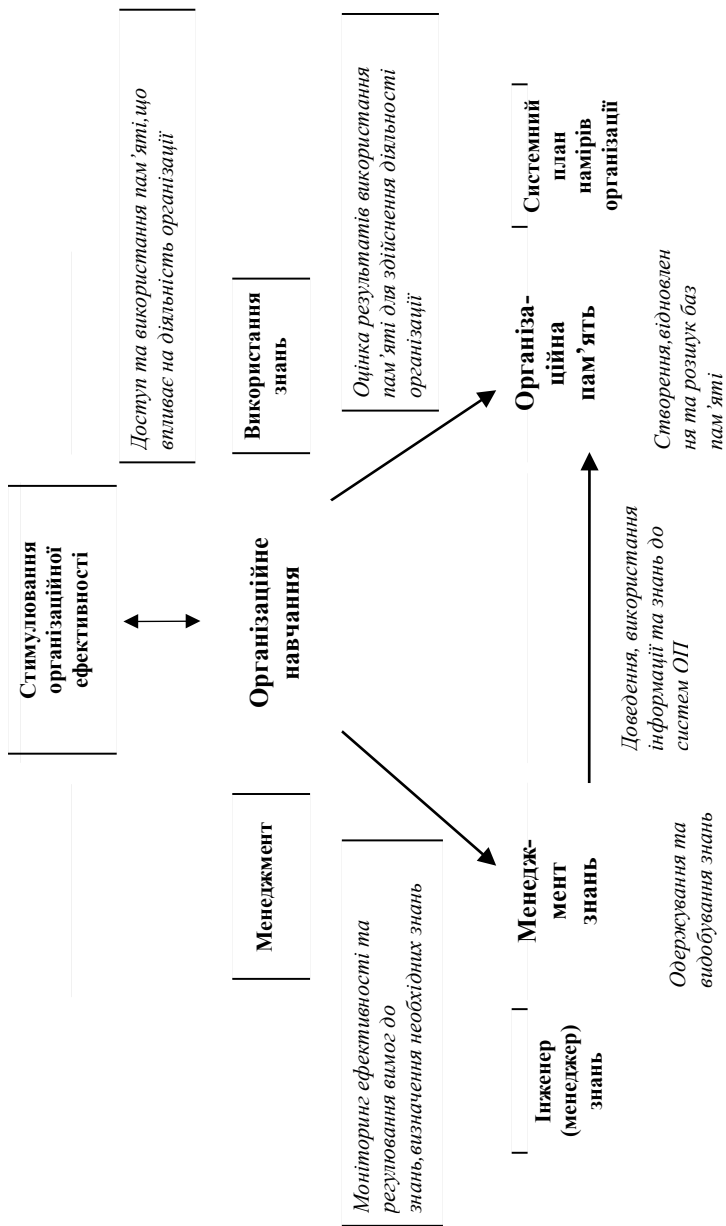


Рис. 4.3. Модель Дженекса та Олфмана (МЗ/ОП/ОН модель) [11].

- 1) генерування знань – індивідуальним або організаційним навчанням;
- 2) формалізацію знань – розробку принципів, правил та процедур;
- 3) збереження знань – визначення певного типу носіїв для збереження, які допускають розподіл знань;
- 4) дифузію знань – розподіл знань в межах організації та в обмеженому варіанті поза нею;
- 5) координацію та контроль знань – забезпечення того, що організаційне знання є точним та постійним.

Схожої думки щодо визначення менеджменту знань (Wissenmanagement) дотримується К.Норт [14], який включає в це поняття такі складові, як забезпечення знаннями; застосування знань; передача знань; засвоєння знань.

Управління знаннями можна визначити також як розробку та впровадження процесів накопичення, кодифікації, представлення у доступній формі та використання наявних відкритих знань, а також утворення нових; розробку та впровадження процесів пошуку, кодифікації та використання прихованих знань.

В якості об'єкту процесу управління знаннями окремі дослідники розглядають інформаційні ресурси або запаси знань (спеціальні знання та знання, що зберігаються у комп'ютерних системах.) Так за визначенням Деніела Е. О'Лірі менеджмент знань (КМ – knowledge management) являє собою “..встановлений в корпорації порядок роботи з інформаційними ресурсами для полегшення доступу до знань та повторного їх використання за допомогою сучасних інформаційних технологій. Основна мета КМ – зробити знання доступними та такими, які можна використовувати повторно на рівні всієї корпорації” [16]. Д.Тан визначає управління знаннями як “процес систематичного та активного управління запасами знань в організації та їх розвиток” [17]. На усвідомленому процесі створенні, структуруванні та використанні бази знань організації роблять акцент у визначенні управління знаннями К. Джанетто та Е. Уіллер [18].

Ще один підхід до визначення менеджменту знань полягає у визначенні інтелектуального капіталу як об'єкту управління. Інтелектуальний капітал представляє основну цінність організації та вирішальний фактор у конкурентній боротьбі. Звідси – менеджмент знань як управління інтелектуальним капіталом. В якості основних задач досягнення встановлених цілей організації за рахунок зростання інтелектуального капіталу та підвищення ефективності його використання, створення передумов для появи інновацій, використання бенчмаркінгу у всіх сферах діяльності, навчання та мотивація співробітників, підвищення ефективності процесів проектування, закупки та маркетингу [19].

Інтелектуальний капітал організації формується в результаті процесу управління знаннями, хоча і включає знання в різних формах. В якості основної задачі необхідно розглядати створення інтелектуальних активів організації на основі інтелектуального капіталу – тих видів інтелектуальних ресурсів, які організація змогла описати та занести у відповідний реєстр (програмне забезпечення, звіти та огляди, патенти, торгові марки, авторські права, бізнес-процеси, методології), та на які організація має право власності.

### **4.2. Підходи до формування системи менеджменту знань**

*Формування системи управління знаннями* вітчизняних підприємств як складової менеджменту організації ставить завдання визначення її складових, стадій процесу формування, діагностики готовності організації до впровадження, сукупності необхідних змін в організації для впровадження системи, оцінки використання, кількісних критеріїв оцінки ефективності функціонування та впливу на розвиток організації (досягнення стратегічних та оперативних цілей організації). Можна стверджувати, що управління знаннями – це спрямування зусиль працюючих в організації людей на опанування,

накопичення, розвиток знань та створення на їх основі довгострокових конкурентних переваг. Виходячи з цього система управління знаннями організації включає процеси:

- 1) управління пошуку, обробки, зберігання знань, забезпечення доступу до знань;
- 2) управління обміном знань, трансформації індивідуальних знань в організаційні, нарощування потенціалу знань організації, створення між організаційного поля знань.

Система менеджменту знань – сукупність взаємодіючих та взаємозалежних елементів, що відносяться до управління знаннями (процесів, баз даних, програмного забезпечення, організаційних структур), яка забезпечує досягнення поставлених цілей. Тобто, система управління знаннями (СУЗ) складається з процесів і технологій для визначення та збору знань, сховищ знань, процесів для зберігання, пошуку, вилучення та відображення знань та користувачів.

СУЗ включає цикл зворотного зв'язку. Знання повинні бути перевірені та оцінені. Знайдені знання для покращення організаційної ефективності повинні бути накопичені та можливо розширені. Знання, які не підвищують ефективність необхідно проаналізувати для того, щоб визначити які дані, інформація або знання необхідні для того, щоб модифікувати процес збору (пошуку) знань. Як ключову складову СУЗ слід розглядати сховища знань: паперові документи, машинні бази даних та само-пам'ять (пам'ять окремої особи). Відносний розмір кожного з них залежить від природи організації – рівня її забезпечення обчислювальною технікою. Для організацій де є характерною плинність кадрів, необхідним стає зменшення розміру знань, що закріплені у пам'яті окремих осіб. В якості критерію успішної СУЗ є добре виконання наступних функцій: залучення, зберігання, пошук, вилучення, використання та оцінка знань.

Згідно класифікації М.Дженнекса та Л. Олфмана СУЗ розрізняються за типом споживачів знань:

- процес (задача), що заснований на УЗ;
- загальна (інфраструктурна) СУЗ організації.

Так, СУЗ процесу (задачі, проекти) полягає у використанні знань учасниками процесу (задачі, проекти) з метою підвищення його ефективності. В цьому випадку ідентифікується інформація та знання, які є необхідними для процесу; визначається – де вони знаходяться і кому вони потрібні, робляться доступними. Загальна (інфраструктурна) СУЗ базується на побудові базової системи для залучення та розповсюдження знань для всієї організації. Ключова відмінність цих двох типів СУЗ полягає в тому, що СУЗ процесу орієнтується на чітко виділених відомих користувачів знань, а загальна СУЗ орієнтується на всю організацію. Загальна СУЗ орієнтується на довгострокову перспективу, тоді як СУЗ процесу (задачі) дає більші “дивіденди” в короткостроковій перспективі.

Одна із концептуальних моделей управління знаннями включає три взаємопов'язаних компоненти: інфраструктуру знань (ІЗ), культура знань (КЗ), технологія знань (ТЗ). В свою чергу, *інфраструктура знань* включає структуру, що визначає організацію процесів управління знаннями, розподіл обов'язків в організації, а також джерела знань в організації, карти знань, за допомогою яких користувач може визначити місце, де можна отримати необхідне знання.

*Культура знань* – це культурне середовище, яке б сприяло обміну знаннями та усувало б існуючі культурні бар'єри, включає усвідомлення важливості ролі співробітників, як носіїв унікальних знань, а також створення мотивацій для обміну знаннями.

До компоненти *технології знань* входять системи управління документооборотом, дослідження даних і текстів, мережі Internet, засоби для організації спільної роботи (конференції), корпоративні портали, експертні системи, засоби підтримки прийняття рішень.

В корпорації Delphi, що активно веде впровадження управління знаннями розроблена структура ефективного управління знаннями “ланцюг знань” (рис 4), яка повинна полегшити підприємствам визначення основних проблем в бізнесі

та засобів, які дозволяють за допомогою знань отримати переваги у конкурентній боротьбі. Принципами дії “ланцюга знань” є наступне:

1 Для організації важливо зберігати баланс між внутрішньою та зовнішньою діяльністю шляхом двостороннього обміну знань між клієнтами, партнерами та особами, що відповідають за прийняття рішень.

2 Організація повинна оперативно реагувати на ринкову ситуацію, відповідно співробітники повинні мати доступ до всієї важливої інформації, як внутрішньої, так і зовнішньої [23].

В основі побудови цієї моделі системи управління знаннями лежать два критерії (табл. 4.1): оперативність та обізнаність за зовнішнім та внутрішнім аспектом.

Таблиця 4.1

### Критерії побудови моделі системи управління знаннями в компанії Delphi

	<b>Внутрішня</b>	<b>Зовнішня</b>
Оперативність	<u>Внутрішня обізнаність:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Спільна робота працівників підприємства над інформаційними документами</li> <li>- Обмін повідомленнями та комунікації</li> </ul>	<u>Зовнішня обізнаність:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Загальні бази даних</li> <li>- Інтеграція різних додатків</li> <li>- Міжплатформова взаємодія</li> </ul>
Обізнаність	<u>Внутрішня оперативність:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Інформаційні панелі, портали</li> <li>- Єдиний доступ до важливої інформації</li> <li>- Автоматизація діловодства</li> <li>- Управління документооборотом</li> </ul>	<u>Зовнішня оперативність:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Взаємодія із клієнтами та партнерами</li> <li>- Електронна комерція</li> <li>- Управління постачанням</li> </ul>

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

В системі управління знаннями розрізняють технічні, соціальні та економічні компоненти.

У *технічному відношенні* – УЗ розуміє централізацію знань, які вільно розповсюджені по організації, та систематизацію неформалізованих знань.

У *соціальному та політичному відношенні* УЗ передбачає колективізацію знань для того, щоб відмінити виключне право власності окремих робітників або їх груп на свої знання.

У *економічному відношенні* УЗ відповідає потребі організації в підвищенні інтенсивності створення та використання знань.

Практики діяльності підприємств дозволила виділити шість аспектів управління знаннями [24]:

- взаємозв'язок із стратегією компанії та потребами зовнішніх зацікавлених сторін;
- процедурне знання (формалізація бізнес-процесів для виконання, створення регламентів та правил);
- джерела знань (карти знань для опису прихованих та явних знань, місця використання та створення знань);
- процеси знань (організація діяльності з управління знаннями: стратегія управління знаннями, впровадження нових систем організації праці, процеси управління знаннями, аудит поточного стану управління знаннями);
- культура (тренінги, підтримка вищим керівництвом, стимулювання та заохочення співробітництва та командної роботи);
- технологія (аудит та оцінка інформаційних систем, установка відповідного програмного забезпечення).

У процесі функціонування системи управління знаннями відбувається трансформація окремих частин інформації як організованого набору даних в знання, як сукупність закріплених у свідомості та мисленні фактів дійсності, що відносяться до тієї або іншої області діяльності. Звідси – *метою створення менеджменту знань організації*, як складової загальної бізнес-системи країни, є формування умов для успішного функціону-



вання та розвитку всіх організаційних підсистем менеджменту та системи менеджменту організації взагалі.

*Об'єктами менеджменту знань* організації є знання, а також співробітники організації, що створюють та використовують їх.

На сьогодні стратегічною метою організації є створення та розвиток бази знань в напрямі трансформації її в інтелектуальний капітал та формування і використання інтелектуальних активів. За звичай, виділяють п'ять груп *нематеріальних активів* організації:

1) цінні ресурси та придбання (база клієнтів, що склалася, торгова марка та імідж, мережа постачальників, стандарти, інтелектуальний потенціал);

2) навички та неформалізовані знання (ноу-хау, сфери компетенції);

3) первинні процеси та процеси управління (керівництво і контроль, обмін інформацією, управлінська інформація);

4) технологія та формалізовані знання (патенти, інструкції, процедури);

5) загальні моральні цінності та норми (орієнтація на споживача, надійність, якість тощо).

Всі ці складові безпосередньо пов'язані зі знаннями та створюються в процесі управління ними. Працюючи в нестабільному конкурентному середовищі організація повинна ставити перед собою цілі та оцінювати свою роботу з точки зору своїх знань щодо успіху на споживчому ринку; розробки нових продуктів; здійснення НДДКР.

Крім ключових складових процесу управління знаннями повинні бути налагоджені процеси захисту знань, оновлення та розвитку знань, що передбачає перетворення їх із прихованих в "явні", доступні для співробітників організацій, процес інтеграції накопичених знань із знаннями що залучаються або оновлюються. Основу управління знаннями будь-якої фірми складає процес їх формування, а саме виявлення інформаційних джерел, отримання інформації із цих джерел, вивчення, структурування та трансформацію в знання, а також їх відтворення.

Узагальнюючи результати аналізу практики реалізації концепції менеджменту знань провідними фірмами світу, можна констатувати про наявність трьох *підходів до управління знаннями*:

1. Перший підхід базується на створенні та нарощуванні технологічних аспектів, проблеми управління знаннями (превалювання технологічного аспекту). Створення систем управління документообігом, корпоративних мереж, прийняття технологічних рішень. Основним недоліком цього підходу є проблема збільшення кількості документів (особливо для великих організацій) та складність пошуку необхідних для використання знань.

2. Розповсюдження знань “зверху-вниз” базується на створенні внутрішніх веб-сайтів, з метою доведення до виконавців директивних вказівок керівництва щодо нових методів роботи, розробки нових параметрів продуктів. Проблемою та недоліком даного підходу є неспівставність якісних характеристик знань, що розповсюджуються та тих, що очікуються, та які є дійсно необхідними співробітникам організації.

3. Третій підхід: децентралізований. Суть його полягає в тому, що підрозділи великих організацій самостійно вирішують проблеми, пов’язані з управлінням знаннями. Перевагами такого підходу є полегшення здійснення процесів обміну знаннями, оскільки ці процеси відбуваються в групах (підрозділах), які мають однакову мету, працюють над одним продуктом, рішенням; носії знань знайомі один одному, а автори нових ідей отримують визнання в групах, що стимулює, заохочує їх до створення нових знань та обміну результатами. На нашу думку, такий підхід щодо обміну та розповсюдження знань є проблематичним з причини відсутності загальних стандартів та через обмежену корисність знань для широкого кола спеціалістів організації.

Вирішити проблему створення життєздатної системи управління знаннями можливо шляхом впровадження ринкових відносин у внутрішньо фірмове середовище. За таких умов, в якості об’єктів обміну на ринку знань будуть позиціюватись

унікальні знання, що представлені у високоякісній формі, до того ж їх ціна повинна бути нижче за ціну аналогічних знань у зовнішньому середовищі (отриманих поза межами фірми).

Для створення механізму обміну знаннями необхідні:

- технологічна інфраструктура та штат співробітників;
- особлива культура, в умовах якої було б престижно ділитися цінними та кодифікованими знаннями;
- система винагород – визнання, матеріальне заохочення, просування по службі, система захисту інтелектуальної власності та інше.

Для успіху на ринку знань необхідно розробити стандарти, правила, норми, згідно яких визначити – які документи є об'єктами знань. В якості суттєвої складової ринку знань розглядаються “інсайдери знань”, які забезпечують його функціонування, супроводжують кожний документ, що подається на ринок анотацією для пошуку, узгоджують тематику документів з власниками певної предметної галузі знань. Таким чином, ринок знань необхідний для полегшення процесів створення нових знань та управління ними. Такі ринки найбільш доцільно розвивати диверсифікованим фірмам.

Суттєвою проблемою при створенні такого внутрішнього ринку знань є складність визначення “ціни” знань та складність реалізації механізму “купівлі-продажу”. Пропонується визначати ціну знань за критеріями якості (за оцінкою менеджерів) та популярності (кількість звернень). Визначення “ціни знань” повинно бути доповнено такою складовою як корисність знань для подальшого розвитку (функціонування) організації. Відповідно до цього критерію визначається цінність знання для формування та реалізації стратегії організації або окремих функціональних чи ділових стратегій. Така оцінка безумовно, містить певну частину суб'єктивізму, але вона доповнить визначення ціни знань та забезпечення достатньої мотивації співробітників, які надали в кодифікованій формі свої знання або знання компетентної групи носіїв знань.

Проведення оцінки знань в організації може координувати “менеджер знань”, звертаючись до експертів (менеджерів

верхньої та середньої ланки управління). Для кількісної оцінки повинна бути розроблена бальна шкала, оскільки грошова оцінка є ускладненою. У відповідності до визначеної суми балів за кожною складовою ціни знань на внутрішньому організаційному ринку визначається розмір загальної винагороди відповідним співробітникам. Даний методичний підхід надасть можливість більш конкретно визначати такі важливі складові ринку знань як мотивація співробітників (матеріальна та нематеріальна винагорода).

Важливим аспектом управління знаннями є той, що ті знання, які знаходяться у свідомості певної людини – співробітника організації не є власністю організації. За оцінками спеціалістів 42% загальних корпоративних знань складає інтелект персоналу, який ніяк не зафіксований на матеріальних носіях інформації [27]. Тому суттєвого значення в системі управління знаннями набуває задача вилучення користі саме із цієї категорії знань – неформалізованих знань.

З точки зору формування системи управління знаннями сучасної організації є усвідомлення наявності, крім знань окремих співробітників, також і знань співтовариств (груп) людей та організаційного знання. Важливим є утворення знань, груп (спілок) людей, що об'єднуються (формально чи неформально) на підставі загальних інтересів або потреб. Підхід до управління знаннями шляхом формування співтовариств в організації дозволяє фільтрувати інформацію, узагальнювати її в рамках певної проблеми, приділяти увагу співпраці між членами співтовариства.

Професійне співтовариство представляє собою базовий елемент організації і виникає воно в процесі розв'язання специфічних задач, проблем, роботи над проектами. Практично, їхнє існування притаманне кожній фірмі, враховуючи, насамперед, наявність функціональних сфер організації. Професійні співтовариства володіють особливою “компетенцією” – класстерами навичок та знань, що є підставою для особливих конкурентних переваг.

*Управління знаннями на рівні співтовариства* – вироблення мотиваційних механізмів накопичення і трансформації знань в

певних галузях, обміну знаннями з іншими співтовариствами організації та за її межами, визначення експертів (носіїв) специфічних знань, складання директорій (довідників) про знання в середині професійних співтовариств, залучення до участі в мережних дискусіях, внесення знань у розвиток організаційної мережі, складання профілів учасників співтовариства.

Цілі управління знаннями повинні відповідати стратегічним цілям організації. Організаційне знання лежить в основі знань кожного працюючого в конкретній організації. Зокрема, Дж. Стонхаус визначає організаційне знання як “... розподіл фактів, навичок, правил, які інформаційно забезпечують прийняття рішень, поведінку та дії в організації” [див.13, с.38]. Отже, організаційне знання повинно започатковуватись на розумінні і досвіді та формувати базу для розвитку конкурентних переваг та процесів, що збільшують споживчу вартість продукції та послуг. Особливістю організаційного знання є те, що воно збільшується в тому випадку, якщо відбувається процес обміну та поділу знань.

Зовнішній аспект управління знаннями організації полягає в пошуку знань необхідних для досягнення стратегічних цілей у зовнішньому середовищі. Можливими шляхами реалізації цього процесу є пряма (купівля, придбання) інтелектуальних активів та пошук можливостей накопичення і розвитку знань шляхом стратегічного партнерства. Організація може розвивати партнерські відносини на підставі спільної діяльності, яка дозволяє використовувати знання та спільно виходити на ринок (поєднання технологічних знань та знання ринку, маркетингові знання). В результаті виникає особливий вид знань – *міжорганізаційний* і, відповідно, інтелектуальні активи, які мають більшу вартість у порівнянні із вартістю знань окремих організацій-учасників альянсів, кластерів, мереж. Цей процес передбачає також пошук можливих партнерів, співконкурентів, визначення сфер можливої синергії знань. В даному випадку – *співконкуренція* – це форма співпраці між фірмами-конкурентами в нових сферах діяльності, які не розвинуті, але мають потужний потенціал для розвитку. У цьому випадку,

конкуренція на даному етапі розвитку не є вигідною а учасники ринку розуміють, що метою такої співпраці є відкриття нових ринків. Основою синергії знань між організаціями будуть загальні для всіх організацій цінності та цілі.

Ще одним аспектом цього рівня управління знаннями можна назвати пошук варіантів співпраці та взаємовідносин із клієнтами, утворення каналів пересування інформації в напрямку клієнтів та в зворотному напрямку, залучення клієнтів до процесів розвитку і поліпшення якості продуктів та послуг.

Таким чином, йдеться про появу та активний розвиток особливої форми знань – міжорганізаційного знання і ще одного напрямку менеджменту знань – формування та активного використання міжорганізаційного поля знань для створення стратегічних конкурентних переваг організації.

### **4.3. Знання та організаційна пам'ять в системі менеджменту знань**

В системі менеджменту знань *знання* розглядаються як фундаментальний ресурс, що започатковується на знаннях та практичному досвіді спеціалістів та інформації, даних, якими володіє організація. Знання сьогодні стають одним із джерелом капіталу організації.

У літературі зустрічаються різні підходи до класифікації знань, які відрізняються за змістом, походженням, структурою, видом, функціям. Принципово важливим є поділ знань на формалізовані (ті, що представляються у задокументованому вигляді) та неформалізовані знання (ті, які важко або неможливо чітко описати, кодифікувати інтуїтивні знання, думки, враження), процедурні (технологічні) та фактичні, індивідуальні та організаційні, усвідомленні та неусвідомлені. З точки зору створення системи управління знаннями важливим є визначення індивідуальних та організаційних знань.

Не зупиняючись на відмінностях двох категорій – інформація та знання – відмітимо, що інформація *трансформується* в знання наступними способами:

- *порівняння* – інформація про ситуацію порівнюється з іншою інформацією або з інформацією про інші ситуації;
- *наслідки* – з'ясовуються наслідки, які виникнуть при використанні інформації для процесу прийняття рішень;
- *зв'язки* – з'ясовуються зв'язки різної інформації або знань;
- *стікування* – з'ясовуються, що думають з приводу отриманої інформації люди.

Знання можуть складати найбільш важливий ресурс, а здатність отримувати, інтегрувати, накопичувати, зберігати та застосовувати їх є найбільш важливим способом створення конкурентних переваг. Знання, що отримані в результаті специфічного досвіду фірми є складними для імітації фірмами-послідовниками, оскільки для отримання схожих знань конкуренти повинні мати аналогічний досвід.

Найбільш відомою моделлю, що описує процеси створення знань є модель SECI. Автори цієї моделі – японські вчені І.Нонака та Х.Такеучі [29] розглядають чотири взаємних переходи явних (формалізованих – explicit) та прихованих (tacit) знань:

- **соціалізація** – перехід неформалізованого знання у неформалізоване (можна говорити, що це розвиток навичок у процесі практичної діяльності, тобто удосконалення вже наявних навичок);
- **екстерналізація** – перехід неформалізованих знань у формалізовані. Під такою трансформацією знань розуміють опис тих знань та навичок, які використовуються (наприклад, виведення певних закономірностей);
- **комбінація** – перехід формалізованого знання у формалізоване. У загальному вигляді – комбінація – це створення з однієї теорії іншої, дуже часто ще без досвідної перевірки;
- **інтерналізація** – перехід формалізованого знання в неформалізоване. Такий процес можна проілюструвати використанням інструкції щодо експлуатації нового приладу (ство-

рюється неформалізоване знання – навички використання приладу).

Згідно ресурсної теорії знання самі по собі не мають цінності, вони набувають цінності, якщо втілюються в дії. Знання в якості ресурсу для підприємства є корисним тільки тоді “...коли воно може внести свій внесок у досягнення мети. Цей внесок можливий лише при орієнтації знання на дію в прямій або непрямій формі. Орієнтація на дію в прямій формі означає, що носій знання в стані перетворити його в конкретні дії, які ведуть до досягнення власних цілей, або цілей третьої сторони. Про непрямую орієнтацію говорять тоді, коли носій знання має подання про те, що інші індивіди за допомогою його знання можуть почати цілеспрямовані дії. Дії, що пов’язані зі знаннями ...стосуються комбінації факторів виробництва і їхнього використання для цілей підприємства” [див. 3]. Схожого погляду на знання організації дотримується П. Друкер: “знання саме по собі не є корисним у бізнесі,... воно є ефективним тільки в тій мірі, у якій воно вносить внесок у життя за межами бізнесу – у світ ринків та споживачів” [30,с. 143].

Управління знаннями може розглядатися як джерело потужних конкурентних переваг лише в організації, що орієнтується на розвиток бізнесу та бізнес-процесів. Для того щоб удосконалювати та розвивати бізнес-процеси, потрібні нові знання та внутрішня мотивація на всіх рівнях організації. Переваги в конкуренції забезпечуються за рахунок того, що організація, використовуючи управління знаннями, усвідомлює: які знання їй потрібні для подальшої роботи та розвитку і, які знання в неї є, де вони знаходяться (хто є носієм цих знань) де і як їх можна застосувати.

Для формування моделі системи управління знаннями та вибору стратегії управління знаннями важливим є виокремлення в сукупності знань *трьох базових груп* у залежності від їх впливу на конкурентоспроможність фірми.

1. *Корінні (основні) знання*, що представляють необхідний мінімум, який є в наявності у всіх учасників тієї чи іншої сфери для початку діяльності, але ще недостатній для конкурентоспроможності на ринку.



2. *Специфічні знання*, на підставі яких фірма формує конкурентний потенціал, та які дають можливість претендувати на успіх у *конкурентній боротьбі*.

3. *Інноваційні знання*, що необхідні для отримання *позиції лідера*.

Для успішного впровадження системи менеджменту знань необхідно чітко усвідомлення бізнес-процесів, які відбуваються в середині організації. Доцільності виокремлення в якості аспекту управління знаннями організації *процедурного знання* – знання про структуру, бізнес-процеси та функції, що виконуються в організації; правила виконання роботи.

Потрібно враховувати відносну *новизну знань*, що створюються організацією. Якщо створюються знання, що є новими для окремої організації, то втілюючи їх у практичну діяльність, вона отримує імпульс для еволюційного розвитку, просуваючись у фарватері фірм-лідерів. Наприклад, фірма, здійснюючи процедуру бенчмаркінгу, акумулює знання щодо методів ведення бізнесу, побудови бізнес-процесів фірм-конкурентів. Процес навчання, що відбувається завдяки акумулюванню та аналізу інформації, приводить до створення відносно нових знань. Вони є новими для даної організації і дозволяють їй втілювати їх в удосконалену продукцію, побудову бізнес-процесів тощо. Таким чином, виходячи на новий для себе рівень знань, організація дотримується адаптивної моделі поведінки, пропонуючи модифіковані продукти, застосовуючи незначні зміни в технології тощо. В цьому випадку цикл навчання відбувся, в результаті створене знання відносно нове (нове для даної організації). До того ж, у випадку, якщо створюється абсолютно нове знання, воно реалізується в “проривних” технологіях, нових продуктах на їх основі, які є абсолютно новими для споживачів.

Ступінь новизни знань, що створює організація, залежить від багатьох *чинників*, серед яких:

- наявний потенціал знань,
- рівень інтелектуального потенціалу управлінських працівників,

- наявність дієвих механізмів стимулювання обміну та генерації знань,
- свобода обміну знаннями із контрагентами зовнішнього середовища,
- можливість отримувати необхідну інформацію про бізнес-середовище фірми.

Створення та вмiле вчасне використання такої категорiї знання приводить до стрибкоподiбних органiзацiйних змiн та нового якiсного стану органiзацiї, що базується на унiкальних компетенцiях, що створенi на базi абсолютно нового знання. Створення абсолютно нових знань дає поштовх для подальшого розвитку не тiльки органiзацiї, а й розвитку (iнодi створенню) цiлих нових галузей та стимулює розвиток спорiднених галузей економiки. У тому випадку, коли органiзацiя створює знання, якi вiдповiдають рiвню, що є необхідним для дiяльностi в декiлькох стратегiчних зонах господарювання, або декiлькох сегментах ринку (навички по залученню нових клiєнтiв, вiдкриття фiлiалiв, створення мережi, розробка брендiв тощо), це дає їй можливiсть володiти економiєю, що обумовлена компетенцiєю.

Iснує також зв'язок мiж досвiдом органiзацiї, який базується на знаннях, iхнє узагальненнi щодо створення продуктiв та послуг та зниженням собiвартостi одиницi продукцiї. Економiя, що обумовлена компетентнiстю, реалiзується там, де знання фiрми вiдповiдають рiвню, що є необхідним у вiдношеннi цiлого ряду товарних ринкiв. Саме момент визначення того критерiю, якi знання необхіднi для довгострокового стратегiчного розвитку органiзацiї, якi ключовi знання необхіднi для формування стiйких конкурентних переваг буде обумовлювати побудову системи менеджменту знань та вид стратегiї знань конкретної органiзацiї.

Важливою складовою системи управлiння знаннями є також *органiзацiйна пам'ять* що зберiгає iнформацiю iз рiзних джерел пiдприємства та робить її доступною спецiалiстам для вирiшення виробничих задач. У це поняття дослiдники включають два рiвнi:

- перший рівень – експліцитної або явної інформації – знання, що відображені в документах організації у вигляді статей, повідомлень, патентів, креслень, довідників, програмного забезпечення;

- другий рівень – імпліцитної або прихованої інформації – персональні (приховані) знання, які можуть бути передані через прямий контакт та є ключовими при прийнятті управлінських рішень.

Суттєве значення для створення ефективної системи управління знаннями організації є складання карт знань.

*Карта знань* – опис місцезнаходження сфери знань, понять, документів, види продукції, опис знань окремих співробітників, підрозділів. Такі карти надають можливість об'єднати складові знань та отримати загальне уявлення про структури, співробітників, що мають певні знання; про співвідношення між різними категоріями знань. Карты знань можуть бути використані для розробки класифікації знань організації. Такі карти повинні складатися для певного бізнес-процесу, функціональної стратегії фірми, ділової стратегії бізнес-одиниці.

У сьогоднішніх умовах діяльності організації, що характеризуються високим рівнем нестабільності, для успіху у майбутньому недостатньо володіти конкурентними перевагами сьогодні, потрібно активно формувати вже сьогодні конкурентні переваги, які забезпечать успіх організації у наступному періоді. Для цього необхідно активне використання менеджменту знань у формуванні стратегії організації. Саме створюючи новий рівень організаційних знань, та активно інтегруючись у між організаційне поле знань, фірма буде здатна визначити стратегію розвитку, що адекватна рівню нестабільності її бізнес – середовища

#### 4.4. Стратегія знань організації

Важливим елементом системи менеджменту знань є стратегія знань. Якщо до *тактичних процесів* відносять пошук та збір даних, створення нової вартості, отримання доходу, навчання в ході виробничого процесу, розповсюдження. До *стратегічних* – оцінку інтелектуального капіталу, створення та підтримка майбутнього інтелектуального капіталу, відмову від активів.

Основне *завдання* стратегічних процесів – узгодження стратегії знаннями із загальною стратегією фірми. Крім того, не тільки загально організаційна стратегія, а також і стратегія бізнес-одиниць, функціональні стратегії неможливо розробити та реалізувати без знань про середовище організації. Тому стратегія управління знаннями є основним забезпечуючим елементом стратегії організації та стратегічного менеджменту в цілому.

У літературі на сьогоднішній час не сформовано чітко визначеного підходу до визначення, сутності, видів та процесу формування стратегії управління знаннями. Пропонуємо *стратегію управління знаннями* визначити як набір дій та напрямків діяльності організації, що спрямовані на генерацію, підтримку та розміщення стратегічного потенціалу знань з метою успішного функціонування організації.

Звідси – головною *метою* реалізації стратегії управління знаннями організації має бути формування та розвиток потенціалу знань, що виражається в певній сукупності методів та прийомів, які застосовують на практиці менеджери для реалізації загальної стратегії та досягнення довгострокових цілей фірми.

*Потенціал знань* організації визначається можливістю використання формалізованих та неформалізованих знань для генерації нових знань та створенням інтелектуальних активів організації в майбутньому. Аналіз такого потенціалу організації необхідно співставляти із результатами загального стратегічного аналізу для з'ясування тих можливостей, які були недооцінені або випущені, а також з'ясування потреби в нових або удосконалення вже наявних знань.

Таким чином, можна говорити, що існує певний зв'язок між загальною організаційною стратегією та стратегією управління знаннями. Тому для успішної розробки та реалізації загальної стратегії розвитку організація повинна визначитись щодо виду необхідної стратегії управління знаннями.

У науковій літературі виділяють певні види стратегії управління знаннями. Так, найбільш розповсюдженими є наступні:

- стратегія знань як бізнес-стратегія, що передбачає формування та використання “найкращих знань”, як основи створення споживчої цінності;
- стратегія управління інтелектуальним капіталом, що спрямована на створення, підтримку та розвиток інтелектуальних активів – патентів, технологій тощо;
- стратегія формування знань, що передбачає поглиблення накопичених та генерування принципово нових знань;
- стратегія обміну знаннями, що зосереджується на систематичному обміні знань (отриманні, структуруванні, зберіганні, використанні та своєчасного розподілу між робітниками та їх групами [33, с.5].

В свою чергу, М.Хансен [див. 5, с.282]. виділяє дві стратегії управління знаннями:

1. *Стратегія систематизації* – знання ретельно систематизують та зберігають у базах даних організації, до яких має доступ кожний член організації. Знання є формалізованими та систематизованими за допомогою підходу “людина-документ”. Знання отримують від людини, яка їх розробила, роблять незалежними від цієї людини та повторно використовують у різних цілях. Працівники знаходять необхідні знання не звертаючись до людини, яка їх розробила. Тобто, ця стратегія започатковується на інформаційних технологіях в управлінні базами даних та Інтрамережі.

2. *Стратегія персоналізації* – знання поєднані із людиною, яка їх розробила, та розповсюджуються при безпосередньому спілкуванні між людьми (підхід “людина-людина”). Таким чи-

ном, розповсюджуються неформалізовані знання, обмін відбувається завдяки мережі соціальних взаємовідносин та заохочення особистого спілкування між працюючими та групами. При цьому використовуються неформальні консультації, семінари, індивідуальні заняття. Вид стратегії залежить від виду та задач організації та її організаційної культури. Якщо на фірмі переважають проблеми, що повторюються, то можна використовувати стратегію систематизації, для легкого знаходження вирішення схожих проблем. Якщо проблеми вимагають творчого чи аналітичного підходу, то необхідними є джерела індивідуальних знань. На практиці, в організаціях, що активно використовують знання, застосовуються одночасно дві стратегії, причому друга використовується для підтримки першої.

Обираючи варіант стратегії управління знаннями необхідно враховувати значну кількість *факторів*. До найважливіших з них можна віднести:

- стратегічні цілі та задачі організації і розвиток нових напрямів бізнесу; покращення конкурентної позиції; залучення нових клієнтів; захист позицій на ринку;
- сфера діяльності організації;
- стадія життєвого циклу галузі та стадія життєвого циклу організації;
- рівень нестабільності середовища діяльності організації; рівень змін, що вимагає середовище; інтенсивність конкуренції; технологічні можливості; споживчі переваги; тиск різних груп середовища;
- організаційна культура, структура, комунікації.

Згідно однієї ключової гіпотези стратегічного менеджменту – гіпотези про відповідність [34, с.412] – для досягнення успіху, рівень агресивності стратегії фірми повинен відповідати рівню нестабільності середовища. Виходячи з цього, можна стверджувати, що вид стратегії управління знаннями буде визначатися двома основними чинниками: рівнем нестабільності зовнішнього середовища та рівнем конкурентоспроможності організації (табл. 4.2). Залежності від цього можна виділити такі види стратегій управління знаннями:

Таблиця 4.2

**Взаємозв'язок виду стратегії управління знаннями із зовнішнім середовищем та конкурентоспроможністю організації**

Рівень не-стабільності середовища	високий	Стратегія поповнення, накопичення; Стратегія адаптації	Стратегія розвитку; Стратегія активного генерування знань	Стратегія активного генерування знань	
	середній	Стратегія адаптації; розвитку між організаційних знань	Стратегія розвитку між організаційних знань	Стратегія розвитку між організаційних знань; стратегія генерування знань	
	низький	Стратегія поповнення, накопичення знань	Стратегія адаптації та трансформування знань	Адаптації та трансформування знань, стратегія розвитку між організаційних знань	Рівень конкурентоспроможності організації
		низький	середній	високий	

- стратегія адаптації та трансформування знань;
- стратегія активного генерування знань;
- стратегія поповнення та накопичення знань;
- стратегія розвитку між організаційних знань.

*Процес розробки стратегії управління знаннями* включає чотири етапи:

- 1) визначення цілей та задач щодо розвитку потенціалу знань, які витікають із загальноорганізаційної стратегії;
- 2) стратегічний аналіз потенціалу знань;
- 3) вибір варіанту стратегії управління знаннями;
- 4) процес реалізації стратегії управління знаннями.

Зокрема, особливістю другого етапу є здійснення діагностики потенціалу знань організації, що включає аналіз наявних формалізованих та неформалізованих знань працівників організації, груп працівників, організації в цілому. Також на етапі діагностики визначаються наявні знання в зовнішньому середовищі, що є необхідним для подальшого розвитку фірми.

Результатом таких дій буде визначення галузей (сфер) діяльності організації в яких управління знаннями є край необхідним. Крім того, визначається потреба в інформації, ступінь обізнаності персоналу про наявність інформації, можливість доступу до інформації та сприяння в її пошуку, методи пошуку інформації (за принципами “виштовхування” або “витягування”).

Залежно від розглянутих вище факторів обирається стратегія управління знаннями необхідного рівня активності.

### **4.5. Заходи щодо реалізації менеджменту знань організації**

Успіх діяльності організації в умовах сучасної економіки все більше залежить від уміння накопичувати та використовувати унікальні знання. Конкурентні переваги організації в умовах економіки знань полягають насамперед в унікальних компетенціях які базуються на унікальних знаннях. Так фірма, яка знає, як вести справи в певній країні, на певному



ринку має переваги перед конкурентами, які не володіють цими знаннями. Але для того, щоб володіючи інформацією, фірма могла отримати конкурентні переваги, необхідно вчасно передати її необхідним співробітникам. Фірма отримує конкурентні переваги від накопичення знань тому, що завдяки внутрішньому обміну професійними напрацюваннями, наука ведення бізнесу, співробітники фірми можуть приймати нестандартні рішення.

На практиці при формуванні баз знань певну проблему представляє внесення до них неформальних знань – тих, що формалізуються важко або не формалізуються взагалі. Ця частина знань складає більшу половину усіх знань організації і залишається у співробітника, якщо він виходить з організації. Поповнення бази знань за рахунок неформальної (не документованої) частини може здійснюватися мотивовано або примусово. Примусовий спосіб регламентується встановленими процедурами або розпорядчими документами. До таких заходів відноситься певна відповідальність за обов'язкову звітність після проведених конференцій, контактів із клієнтами фірми, реєстрація листування із замовниками, реєстрація методик, програм, що використовуються й процесі роботи.

Залежно від конкретної задачі та ситуації обирається певний метод вилучення знань: комунікативний або текстологічний.

*Комунікативні методи* передбачають контактування менеджерів знань із безпосередніми джерелами знань – спеціалістами підприємства. Ця група методів може реалізовуватися активним або пасивним шляхом. Пасивний шлях передбачає, що менеджер знань фіксує в процесі спостереження, розповіді, лекції слабо (середньо) структуровані та документовані знання спеціаліста (експерта) у певній галузі знань. Активний шлях вилучення знань включає активне спілкування менеджера знань зі спеціалістами (експертами галузей знань) за допомогою певних методик анкетування, інтерв'ю, діалогу, ділових ігор. Кожний з цих методів має певні переваги та недоліки, і обирається залежно від особистих психологічних характеристик менедже-

ра та спеціаліста (експерта), а також залежно від можливості документування та структурування області знань.

*Текстологічні методи* передбачають вилучення знань з документів (методик, регламентів) та спеціальної літератури (статей, підручників, монографій тощо).

Практичними заходами щодо реалізації системи управління знаннями в організації є створення певних форм обміну знаннями між співробітниками в процесі між особистих комунікацій, застосування сучасних технічних засобів, комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та створення елементів організаційної культури щодо сприяння створенню організаційного та міжорганізаційного поля знань (табл. 4.3).

*Таблиця 4.3*

**Заходи щодо реалізації механізму управління знаннями організації**

<b>Складові системи управління знаннями</b>	<b>Заходи щодо реалізації</b>
Технологічна складова-забезпечення процесу управління знаннями	Створення баз даних, сховищ даних, корпоративних інформаційних систем, використання сучасного програмного забезпечення для реалізації задач зберігання, пошуку, аналізу, колективного використання інформації та знань Створення внутрішньоорганізаційних мереж (Інтранет); корпоративні довідники, інтелектуальні фільтри інформації
Мотиваційна складова – система мотивації створення знань та обміну знаннями	Премії, публічні подяки; позитивні характеристики; підвищення за службою; мікро премії за нову корисну інформацію; винагороди
Організаційна складова – організаційні інструменти процесу управління знаннями	Спільна робота над документами. Проведення тренінгів. Курси підвищення кваліфікації, проведення презентації Інформаційні групи. Публікації результатів досліджень. Електронні конференції. Корпоративні університети

Засобом стимулювання активності участі в обміні знаннями є проведення конкурсів ідей та відзначення нагородами їх учасників. Співробітники, які активно генерують ідеї мають отримувати підтримку з боку керівництва організації шляхом залучення до участі в тренінгах, роботі творчих майстерень, надання можливостей для саморозвитку та просування за службу.

Для налагодження процесу управління знаннями передбачається впровадження певних змін в організаційній структурі та організаційній культурі фірми. Такі зміни включають насамперед створення підрозділу (групи) – центру знань, введення посад координатора знань, менеджерів знань, експертів по різних тематиках (табл. 4.4). Так, основними функціями *центру знань* є організація процесу управління знаннями та інформаційна підтримка бізнесу організації. До основних функцій “*координаторів знань*” відносяться функції переважно адміністративного характеру, що полягають в обслуговуванні професійних груп працівників, *менеджери знань* переважно зосереджені на управлінні оперативними системами даних (системи збереження інформації) [див. 20, с.99-105] у найважливіших напрямках діяльності фірми.

Таблиця 4.4

#### Характерні функції та посадові обов’язки, що реалізуються в процесі управління знаннями

Назва підрозділу, посади	Зміст функцій, посадових обов’язків
1	2
Центр знань (Knowledge Center)	Виявлення найбільш важливих проблем. Структуризація ресурсів, складання каталогів. Забезпечення доступу. Вибір технологічних інструментів управління знаннями. Кастомізація знань. Розробка та організація проведення навчальних програм, тренінгів. Проведення аналітичних досліджень, публікація оглядів по різних напрямках.

1	2
	<p>Розробка схем та форм обміну знаннями.  Впровадження інформаційних технологій.  Розробка методів, технологій та впровадження мотиваційного механізму залучення знань та обміну ними.  Створення корпоративних довідників.  Організація дискусій різних груп в режимі on-line.  Організація та контроль внутрішніх та зовнішніх комунікацій.  Організація та координація проектів, вирішення питань фінансування.  Створення системи Інтранет.  Підтримка та підвищення кваліфікації розробників сайтів.</p>
Координатор знань	<p>Формування каталогів для професійних співтовариств.  Своєчасне забезпечення інформацією.  Оновлення інформаційних профілів членів співтовариств.  Забезпечення доступу до інформації (розподіл паролів та обробка запитів на вступ до on-line товариства).  Допомога новим користувачів, проведення тренінгів, занять.  Відповіді на запити членів співтовариств (щодо організації продажів, проведення презентацій, споживачів)  Складання “карт знань”.</p>
Менеджер знань	<p>Забезпечення відповідей на інтерактивні питання, запити, підтримка зв'язків із експертами.  Організація та сприяння проведенню інтерактивних дискусій, публікація резюме, отримання відгуків.  Пошук необхідної інформації, представлення результатів на сайті.  Створення схем, директорій, встановлення зв'язків з іншими оперативними системами.  Налагодження відносин із експертами, залучення їх до участі в дискусіях</p>

Застосування менеджменту знань дає можливість пов'язати знання організації із її бізнес-процесами, активно використовувати потенціал знань окремих працівників та організації в цілому, що дає можливість відповідати бізнес-середовищу, в якому працює фірма, а також активно змінювати його умови. Налагодження процесів управління знаннями надає певні переваги як для окремих співробітників, так і для організації в цілому (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

### Переваги застосування менеджменту знань

Переваги для окремого співробітника організації	Переваги для організації в цілому
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Краще уявляють собі цілі компанії, її процеси</li> <li>• навчання, використовують досягнення один одного</li> <li>• більш легке входження в організацію</li> <li>• може скоріше знайти чи отримати необхідну інформацію</li> <li>• легше складають звіти, розробляють правила та готують презентації</li> <li>• набуття нових компетенцій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформаційні мережі та засоби зв'язку дозволяють об'єднати окремих співробітників та цілі групи, враховуючи тих, хто працює у філіях</li> <li>• удосконалюється процес прийняття рішень та їх об'єктивність</li> <li>• використання нових знань та досвіду дозволяє скоротити цикл розробки нової продукції</li> <li>• покращується робота із споживачами</li> <li>• активізація інноваційної діяльності</li> <li>• набуття нових конкурентних переваг</li> <li>• збільшення об'рунтованості стратегій розвитку, стратегічних програм</li> <li>• скорочення помилок через недостатню поінформованість та ігнорування попереднього досвіду</li> <li>• формування інтелектуальних активів організації</li> </ul>

Управління знаннями в тому чи іншому обсязі здійснюється у будь-якій організації. Відмінність полягає лише у змістовній наповненості даного процесу, реалізації організаційних аспектів менеджменту знань. Відповідно відрізняються і результати.

В основі менеджменту знань лежить процес формування потенціалу знань організації – створення баз знань шляхом отримання інформації із різних джерел (внутрішніх і зовнішніх), трансформації в знання, кастомізації знань.

Одним із джерел знань організації, носієм знань є людина. Знання взагалі є специфічним ресурсом людини, здатність її застосовувати інформацію в конкретній сфері діяльності. Специфічною особливістю знань є їхнє *застарівання* внаслідок прогресу знань, виробничої техніки, методів управління.

Для визначення перших ознак майбутнього різкого знецінення вартості знань необхідно вивчати оточення організації. Сума інвестицій у нематеріальні активи має перевищувати суму знецінення. Виходячи з цього, навчання та професійна підготовка людей необхідні для внесення змін та набуття компетенцій. Для розвитку та поступового переходу до інтелектуального підприємництва важливим є розвиток та самовдосконалення працівників організації. Процеси розвитку окремих співробітників організації здійснюються за рахунок навчання, підвищення кваліфікації, організації внутрішніх семінарів та інших заходів. Такі форми розвитку та навчання є достатньо актуальними для вітчизняних підприємств, оскільки значна частина персоналу знаходиться у віковій категорії від 35 до 50 років.

Одним із практичних аспектів створення та успішного функціонування менеджменту знань організації та одночасно *критерієм його ефективності* є наукомісткі продукти та послуги, в яких акумулюються унікальні знання підприємства та за допомогою яких воно отримує стійкі конкурентні переваги.

В якості критеріїв ефективності системи управління знаннями організації може бути застосована така низка *показників*, які знаходять відображення у статистичній звітності, або можуть бути розраховані на її підставі:

- обсяг інноваційних витрат;
- кількість зареєстрованих об'єктів інтелектуальної власності;
- обсяг реалізованої інноваційної продукції; наукомісткість продукції;
- рівень сприйнятливості підприємств до нововведень та інші.

Суттєвим елементом налагодження системи менеджменту знань організації є впровадження інформаційних технологій. Використання можливостей мережі Internet, внутрішніх мереж, комп'ютерних програм дозволяє оперативно отримувати інформацію, створювати бази клієнтів та постачальників, здійснювати електронні платежі, створювати бази даних для зацікавлених внутрішньо організаційних груп, розповсюджувати досвід успішного здійснення операцій та бізнес-процесів.

Для подолання проблем, на нашу думку, одним із результативних заходів має бути системи управління знаннями. А для цього необхідні певні зміни в організаційній структурі підприємств і, перш за все, – впровадження посади менеджера знань (для невеликих організацій), заступника директора з розвитку організації (для великих організацій корпоративного типу), організація центру знань.

Практика вітчизняних підприємств показує, що система управління знаннями в системі менеджменту організації на сьогоднішній час не сформована а деякі її елементи представлені фрагментарно. Частково реалізуються лише окремі складові процесу управління знаннями. Для більшості підприємств є характерним наявність бази знань із неструктурованою інформацією. Розповсюдженою практикою є наявність сформованих на підприємстві “баз даних”, які представляють собою пасивний ресурс, тобто сформована база знань не використовується для навчання та формування (генерації) нових знань; має місце слабе усвідомлення керівниками підприємств ролі ключових знань, необхідних для подальшого успіху.

Розповсюдженими методами активізації формування нових знань є участь у форумах, обговореннях. Впровадження

системи управління знаннями відбувається інтуїтивно, без модифікації системи управління підприємством в цілому або її елементів. Повільно відбувається також формування нових навичок у керівників підприємства. Характерним явищем є відсутність системи мотивації обміну знаннями та професійним досвідом із колегами. Необхідно зазначити, що наряду із матеріальними методами мотивації це можуть бути і нематеріальні методи мотивації (визнання експертної думки та авторитету, повага колег).

Для покращення ситуації доцільно впровадити низку заходів на державному та регіональному рівні, зокрема, наступні:

- звільнення від податків частини прибутку, яку підприємства спрямовують на здійснення процесу навчання;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- дослідження ринку;
- оплата послуг професійних консультантів;
- проведення наукових досліджень та розробок;
- створення міжорганізаційних аналітично-інформаційних центрів у межах асоціацій та кластерів підприємств. Фінансування діяльності такої структури має здійснюватися за дольовою участю, у тому числі й за рахунок місцевого бюджету.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Эдвинссон Л.* Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях.- М.: ИНФРА-М, 2005. – 386 с.

2. [www.kpmg.co.uk](http://www.kpmg.co.uk) Parlby David, Knowledge Management Research Report 2000 Consulting.

3. *Бурманн К.* Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С.99.

4. *Сиддл Р, Ризби Д.* Какие управленческие механизмы наиболее популярны? // Экономические стратегии. – 2002. – № 3. – С. 69 – 75.



5. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами.- СПб. Питер, 2005. – 451с.
6. *Сенге Питер М.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 568 с.
7. *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 412 с.
8. *Гаврилова Т., Григорьев Л.* Копилка знаний // Стратегия. – 2005. – №1. – С. 17-21.
9. [www.big.spb.ru](http://www.big.spb.ru) / Гаврилова Т. Онтологический инжиниринг
10. [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua) / Murney E. Jennex Knowledge Management Systems.
11. *Scarborough, H., Swan, J and Preston, J* (1999) Knowledge Management : A literature review, Insitute of personnel and Development, London
12. *Yennex, M.E. and Olfman, L.* (2004) Modeling Knowladge Management Success. Conference an information Science and Technology Management, CISTM.
13. *Стоунхаус Дж.* Управление организационным знанием // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 22-25.
14. *North K.* Wissenorientiere Unternehmensfuhung: Wertschoplung durch Wisseu. Wiesbaden. – Gabler, 1999.
15. *Черников К.* Что такое управление знаниями? // Носорог. – 1999.- № 2. – С. 12-14.
16. *Дэниэл Е. О'Лири.* Управление корпоративными знаниями // Открытые Системы. – 1998. – № 4 – 5.
17. *Tan, J* (2000) Knowledge management: just more buzzwords? – British Journal of administrative Management, March-April. – pp. 10-11.
18. *Джанетто К., Уиллер Е.* Управление знаниями: руководство по внедрению корпоративной системы управления знаниями – М.: Добрая книга, 2005. – 258 с.
19. [www.manadgement.com.ua](http://www.manadgement.com.ua) / Балашов Е.А. Менеджмент знаний: подход к внедрению.
20. *Букович У., Уильямс Р.* Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ.- М.: ИНФРА – М, 2002. – 438 с.
21. *Zack M.H.* (1999) Managing Codified Knowledge. Sloan Management Review, 40 (4), 45-58

22. *Gallagher S., Harlett S.* Using The Knowledge Management Maturity Model

23. [www.butemag.me](http://www.butemag.me) / Никитин И. Microsoft Share Point Portal как средство управления знаниями // ВУТЕ / Россия, 2002. – № 2.

24. Кудрявцев Д. Многоаспектность управления знаниями на предприятии//dk@big.spb.ru

25. *Андриуссен Д., Тиссен Р.* Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-бизнес”, 2004. – 612 с.

26. *Братан Л.* Просто нужен рынок, [www/management.com/ua](http://www/management.com/ua).

27. *Драчева Е.Л., Середнев П.С.* Эффективная информация и управление знаниями внутри организации // Менеджмент в России и за рубежом, 2004, – №6, – с. 12-22.

28. *I.Botkin, C.Sealey* Knowledge Management Review; Vol. 3. Issue 6, 2001, 16-21.

29. *Ноука И., Такеучи Х.* Компания-создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах/Пер.с англ. – М.:ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003.

30. *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.

31. *КМЗ.* As An Evaluation Tool.

32. *Боумен.* Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.

33. *Мартин А.* Через знания – к звездам // Управление компанией, 2001, №5.

34. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, Ком., 1999. – 459-8 с.

35. *Гаврилова Т.*// Enterprise Partner, № 11, 2001 /[www.big.spb.ru](http://www.big.spb.ru)

36. *Гаврилова Т* Активные индивидуальные методы извлечения знаний и данных /[www.big.spb.ru](http://www.big.spb.ru)

## **Розділ 5. РЕІНЖИНІРИНГ: КОНЦЕПЦІЯ І ЛОГІКА ЗДІЙСНЕННЯ**

### **5.1. Сутність та етапи розвитку концепції реінжинірингу**

Динамічність сучасного бізнес-середовища, яка проявляється в істотних змінах у технологіях, ринках збуту і потребах споживачів, зумовлює неослабний інтерес вітчизняних теоретиків і практиків менеджменту до інструментів та методів управління, які сприяють вдосконаленню діяльності організації, підвищенню результативності та ефективності управління нею. Серед них – зміна концептуальних підходів до формування організаційної архітектури. Структурно-функціональний підхід, який використовувався переважно більшістю великих вітчизняних підприємств ще донедавна, суттєво знижував швидкість їх реакції на зміну зовнішніх умов, спричиняв надмірні витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу і забезпечення виконуваних функцій. На фоні зниження обсягів виробництва це призвело до зростання собівартості продукції, зробило їх стратегічно вразливими.

Основними недоліками функціонально-структурного підходу до організації управління діяльністю підприємства є [1]:

- розділення технологій виконання роботи на окремі, як правило, не пов'язані між собою фрагменти, які виконуються різними структурними ланками організації;
- відсутність цілісного опису технологій виконання роботи;
- розмита відповідальність за кінцевий результат і контролю за технологією загалом;
- відсутність орієнтації на зовнішнього клієнта, а також внутрішніх показників проміжних результатів діяльності.

Ці та інші недоліки структурно-функціонального підходу до управління діяльністю особливо проявляються на великих підприємствах, де здійснюється чисельна кількість різних за характером і спрямованістю процесів. Функціональне управління розриває процеси виготовлення продукції на фрагменти, ускладнюючи менеджменту пошук шляхів підвищення їх ефективності, а відтак – конкурентоспроможності продукції. Дана проблема визнається вітчизняними науковцями як актуальна, оскільки існування і розвиток бізнесу у конкурентному середовищі неможливий без суттєвого вдосконалення тих ланок, які формують конкурентоспроможність кінцевого продукту.

Одним із основних напрямів створення ефективної системи управління бізнесом нині вважається використання процесного підходу, в межах якого набула популярності концепція *реінжинірингу бізнес-процесів*.

Витоки концепції реінжинірингу знаходяться ще у теоріях управління Ф. Тейлора та А. Файоля. Саме Ф. Тейлор у 80-х роках XIX ст. запропонував менеджерам використовувати методи вдосконалення виробничих процесів для оптимізації продуктивності. А. Файоль на початку XX ст. розробив концептуальні засади, наголошуючи на важливість процесного підходу до управління і визначаючи завдання менеджменту як ефективного управління процесами через отримання оптимальних переваг із усіх доступних ресурсів.

Теоретичні підходи до проведення реінжинірингу бізнес-процесів розроблені М.Хаммером і Дж. Чампі у 80-ті роки XXст. Використовуючи процесний підхід, вони будь-яке підприємство розглядали як бізнес-систему, що складається із взаємопов'язаної множини процесів, які в свою чергу є сукупністю деяких виконуваних функцій в різних елементах організаційної структури, які разом створюють результат (продукт, послугу). За цього підходу управлінська діяльність розглядаються не з позицій функціональної однорідності, а з погляду зорієнтованості на конкретний результат, що забезпечує мінімізацію витрат на управління виробництвом, скорочення

термінів виконання робіт і, тим самим, максимальне наближення до споживача.

Нині питаннями розроблення методології реінжинірингу бізнес-процесів займається багато науковців. Актуальні проблем досліджено у роботах Д. Харрінгтона, К.Есселінга і Х Німвегена, В. Репіна, В. Єфремова, В.Івлєва, Т.Попової, М.Фірсова, С Рубцова, С. Яковенка, С. Ільдеменова, Е.Ойхмана та ін. Кожен з авторів в межах загальної концепції процесного управління робить акцент на різних аспектах процесу розробки і реалізації проектів реінжинірингу бізнес-процесів. Так, на відміну від М. Хаммера, який підкреслював, що реінжиніринг передбачає руйнування усієї існуючої бізнес-моделі і вибудовування нової, Д.Харрінгтон, К. Есселінг і Х Німвеген пропонують здійснювати реінжиніринг окремих процесів [2]. В. Сімаков [3] і С. Бай [4] розглядають реінжиніринг стосовно окремих галузей, Е. Ойхман, Е. Попов [5] та С. Яковенко [6] акцентують основну увагу на інформатизації бізнес-процесів.

Основним у концепції реінжинірингу є *оптимізація бізнес-процесів організації*.

В загальному вигляді *бізнес-процес* визначають, як структуровану множину дій, спроектовану для виробництва певного продукту (послуги) для конкретного споживача чи ринку. У його межах на вході використовуються ресурси, а в результаті діяльності створюється продукт. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів спрямований на виділення і суттєве вдосконалення тих ключових ланок бізнесу, які можуть забезпечити організації конкурентні переваги. Це може бути раціональна організація технологічного процесу, яка дає змогу отримувати високоякісну продукцію або утримувати лідерство за величиною витрат (мінімізація витрат). Також може бути і менеджмент персоналу, який ефективно спрямовує діяльність людей у потрібне русло, забезпечуючи цим самим досягнення цілей організації. Це може стосуватися і маркетингової політики, яка підвищує конкурентоспроможність товару специфічними засобами – через цінову політику чи нетривіальні методи сти-

мулювання збуту. При цьому має забезпечуватися і адекватна перебудова інших ланок системи управління. Власне, в цьому і полягає концепція реінжинірингу.

Незважаючи на те, що концепція реінжинірингу виникла у межах процесного підходу до управління, можна з очевидністю бачити її зв'язок із системним підходом. *Системний підхід* розглядає кожну організацію як відкриту систему, що знаходиться у стані динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. Отже зростання конкурентних можливостей організації, її динамічний і цілісний розвиток забезпечується не якимось одним її елементом, а є результуючою тісної взаємодії усіх її складових, задіяних у бізнес-процесах. Прагнучи поліпшити бізнес-процеси організації, враховують і вивчають зв'язки між елементами, що беруть участь у їх здійсненні, досліджують їх обопільний вплив, визначають характер залежності від зовнішнього середовища.

Багато компаній використали концепцію реінжинірингу для вдосконалення існуючих і розроблення нових бізнес-процесів [7]. Наприклад, в США, де до середини 90-х років реінжиніринг застосовували більше двох третин найбільших компаній різноманітних галузей (у страхуванні, енергетиці, телекомунікаціях, а відтак у хімії, електроніці, обчислювальній техніці, виробництві товарів широкого вжитку тощо), в одному лише 1994 році на оплату послуг з реінжинірингу було витрачено більше \$7 млрд. [8]. За результатами опитування, проведеного Ernst & Young серед фінансових директорів 80 найбільших компаній США, основною мотивацією проведення реінжинірингу було покращення сервісу і якості продукції (послуг), а також зниження витрат [9].

*Основним засобом реінжинірингу* вважаються інформаційні технології, які дають змогу революціонізувати багато традиційних видів підприємницької діяльності. Використання комп'ютерів і сучасних методів зв'язку дає можливість не тільки прискорити прийом замовлень або швидше обмінюватись інформацією всередині організації, а й дозволяє домогтись принципово нової якості ведення бізнесу за умови, що пере-

гляду піддаються практично всі здійснювані організацією операції.

Як вже згадувалось раніше, ідеологами реінжинірингу стали американські науковці М. Хаммер і Дж. Чампі, які опублікували на початку 90-х років ХХ ст. книгу “Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі”, яка одразу ж стала бестселером [10]. Автори визначили *реінжиніринг* як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою їх суттєвого прискорення, значного поліпшення вартісних і якісних параметрів продукції чи послуг організації.

*Мета реінжинірингу* – відмовитись від неефективних старих правил організації й ведення бізнесу, для чого їх необхідно виявити і замінити новими, які б відповідали сучасним вимогам.

Результат реінжинірингу складно передбачити. Однак чим реальніша небезпека кризи або банкрутства, тим ймовірніший успіх реінжинірингу, оскільки у його ході стимулюються ініціатива й активна інноваційна діяльність усіх працівників, що сприяє створенню нових, досконаліших і ефективніших бізнес-процесів.

М. Хаммер і Дж. Чампі виділяють такі *обставини*, що спонукають менеджерів організації до реінжинірингу:

- наявність кризових явищ, коли компанія відчуває труднощі у реалізації бізнесу, і керівництво вважає, що його не можна продовжувати без суттєвого вдосконалення або навіть зміни сутності;
- нинішній стан бізнес-процесів задовільний, проте прогнози їх розвитку несприятливі;
- організація бурхливо розвивається і, нарощуючи продуктивність, прагне стати недосяжною для конкурентів; для цього бізнес-процеси переплановуються за новою схемою, яка на думку, топ-менеджерів, є значно ефективнішою, ніж попередня; можливе й проектування інших перспективних бізнес-процесів.

У своєму розвитку концепція реінжинірингу пройшла такі етапи:

- *початковий період* (1990 – 1993 рр.). Реінжиніринг на цьому етапі передбачав перепроєктування одного або невеликої кількості процесів і швидше стосувався тактики здійснення бізнес-процесів. Він супроводжувався такими програмами удосконалення бізнесу як управління якістю, функціонально-вартісний аналіз, управління запасами за системою “якраз вчасно” та ін. Власне цей етап був більше схожий на вдосконалення бізнес-процесів, а не на їх перепроєктування. Тому М. Хаммер почав наполягати на проєктуванні бізнес-процесів “з чистого аркуша” і саме такий підхід, на його думку, відповідав концепції реінжинірингу;

- *період стратегічного підходу* до реінжинірингу бізнес-процесів (1994-1996 рр.). На цьому етапі акцентувалась необхідність перепроєктування всіх або більшості бізнес-процесів на основі їх ретельного вивчення і виявлення недоліків. Підкреслювалось, що реінжиніринг не можна здійснювати поступовими й обережними кроками. Це радикальне перепроєктування бізнесу, яке сприяє стрибкоподібному підвищенню ефективності роботи компанії; однак реінжиніринг, як правило, здійснювався у межах існуючої бізнес-стратегії компанії і стосувався передусім таких елементів, як маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія управління персоналом;

- *період підходу до реінжинірингу бізнес-процесів з позицій глобальних цілей* компанії (з 1996 р.). Такий підхід забезпечує можливість постійного перегляду бізнес-стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища і проєктування нових бізнес-процесів, призначених для задоволення нових потреб споживачів найкращим способом.

Отже, сутність реінжинірингу бізнес-процесів полягає насамперед у докорінній перебудові способу здійснення бізнесу. У результаті успішно проведеного реінжинірингу компанія досягає істотного, стрибкоподібного зростання ефективності (у десятки й сотні разів). Тому реінжиніринг ставлять в один ряд з таким фундаментальним відкриттям в області ор-



ганізації й управління виробництвом як принцип поділу праці, що сприяло сторазовому й більше зростанню її продуктивності. Однак реінжиніринг спрямований на перегляд постулатів щодо ефективності вузької спеціалізації й обумовленої нею розмитості відповідальності у виробництві і в управлінні. Він спрямований на формування наскрізних цілісних бізнес-процесів, відповідальність за які від початку й до кінця беруть на себе їх менеджери.

Реінжиніринг відрізняється від інших способів удосконалення бізнесу передусім методологічно (табл. 5.1). Він передбачає новий спосіб мислення – погляд на побудову компанії і здійснюваних у ній процесів як на інженерну діяльність. Компанія розглядається як об'єкт, який може бути побудований, спроектований або перепроєктований відповідно до інженерних принципів.

Таблиця 5.1

**Порівняльна характеристика різних концепцій  
удосконалення бізнесу**

<b>Автоматизація</b>	<b>Софтверний реінжиніринг</b>	<b>Реструктурування</b>	<b>Реорганізація</b>	<b>Тотальне управління якістю</b>	<b>Реінжиніринг</b>
Рационалізація і підвищення ефективності виконання операцій і процедур	Оновлення застарілих інформаційних систем на основі сучаснішого обладнання	Зміна розмірів підприємства, що спричиняє зменшення його можливостей	Скорочення числа рівнів управління	Постійне поліпшення існуючих бізнес-процесів	Докорінна зміна бізнес-процесів з метою значеного підвищення їх ефективності і результативності

Сама думка про те, що можна ефективніше брати участь у конкурентній боротьбі, якщо проектування компанії здійснювати за принципами сучасної інженерії, є революційною. Ризик при здійсненні реінжинірингу доволі значний, але ті поліпшення, яких можна досягти за допомогою нових способів мислення, є кардинальними.

Реінжиніринг починається “із чистого аркуша” – ніяких готових припущень, нічого заздалегідь заданого. Компанії, що приступають до реінжинірингу, повинні уникати традиційних підходів, які, як правило, міцно вкоренилися в їхніх бізнес-процесах. Реінжиніринг насамперед покликаний визначити, чим компанія дійсно повинна займатися, і тільки потім вже – як вона повинна це робити. Реінжиніринг ігнорує те, що є, він націлений на те, що повинно бути. Здійснити реінжиніринг бізнесу означає створити бізнес заново, а не вдосконалювати його, вносячи косметичні зміни. Значну роль у визначенні того, якою має бути організація і що потрібно зробити, щоб створити бажану модель її функціонування, відіграє бенчмаркінг.

### **5.2. Бенчмаркінг як засіб обґрунтування доцільності і напрямів реінжинірингу**

Найважливішим у розумінні сутності реінжинірингу є поняття “бізнес-процес”. Під ним розуміють сукупність різних видів діяльності з перетворення вихідних ресурсів на продукт, що має цінність для споживача, клієнта чи замовника (клієнтом може виступати й інший бізнес-процес) [11]. *Бізнес-процес* можна зобразити як низку логічно взаємозалежних завдань (ланцюжок робіт, операцій, функцій), результатом виконання яких є продукт чи послуга. У ланцюжок можуть входити операції, що виконуються структурними елементами, розміщеними на різних рівнях організаційної структури (рис.5.1).

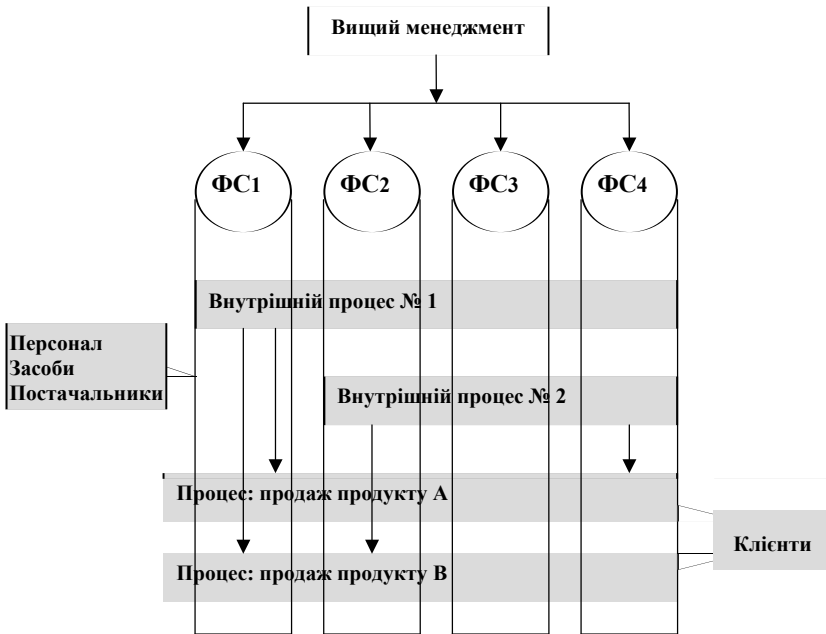


Рис. 5.1. Уявлення про процес при реінжинірингу [12]

У ході реінжинірингу бізнес-процеси “ущільнюються”, їх виконання переноситься туди, де вони можуть бути здійснені найефективнішим способом.

На жаль, переважна більшість підприємців зовсім не “зорієнтована на процес”: вони зосереджені на завданнях, на окремих операціях, на людях, на структурах, але ніяк не на процесах. При цьому вони забувають про основну мету бізнес-процесу, яка полягає в тому, щоб вручити замовлений товар клієнту, отримавши при цьому найбільшу вигоду. Окремі завдання, що входять у даний процес, дуже важливі, але виконання кожного з них саме по собі нічого не значить, якщо процес у цілому не завершується придбанням товару клієнтом. Тому для ефективного реінжинірингу необхідно абстрагува-

тися від існуючої функціональної організації бізнесу, переглянувши зміст та існуючі методи управління компанією.

Одним із найвідоміших і найефективніших засобів знаходження найкращих методів і здійснення бізнес-процесів є бенчмаркінг.

Термін “*бенчмаркінг*” (англ. bench – місце, marking – відзначати) не має однозначного перекладу на українську мову. Найчастіше перекладається як контрольні порівняння.

У найбільш загальному значенні *benchmark* – це щось, що володіє певною кількістю і якістю і здатне бути стандартом чи еталоном стосовно інших предметів чи сфер діяльності.

Під *бенчмаркінгом*, зокрема, розуміється комплекс засобів, що дають змогу систематично знаходити, оцінювати позитивний досвід інших фірм (конкурентів чи компаній, що є лідерами у галузі) і використовувати його у своїй роботі.

Найточніше визначення бенчмаркінгу дав у своїй роботі Ф. Котлер, характеризуючи його як “процес порівняння товарів і бізнес-процесів компанії з товарами і процесами конкурентів чи провідних компаній інших галузей для пошуку шляхів підвищення якості цих товарів і ефективності роботи компанії” [12, с.12]. Отримані результати бенчмаркінгу операцій можуть бути покладені в основу програми постійних покращень компанії на довгострокову перспективу.

Уперше термін “бенчмаркінг” як засіб оцінювання ефективності бізнесу був використаний в 1972 р. в Інституті стратегічного планування в Кембриджі (США). Дослідження консалтинговою фірмою цього інституту практики ведення бізнесу конкуруючих структур показало, що для того, щоб знайти ефективне рішення в області конкуренції, необхідно вивчати і використовувати досвід кращих підприємств не тільки даної галузі, а й тих, що досягли успіхів у різних видах діяльності.

Бенчмаркінг у сучасному його трактуванні, уперше був використаний у 1979 році корпорацією Херох, що нині по праву визнається лідером в області використання технологій бенчмаркінгу. Пізніше дана концепція отримала широке поширення серед фахівців США; його філософія використовується

в багатьох відомих фірмах – ZM, HP, Dupont, Motorola. В даний час бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямом консалтингу, який застосовується, зокрема, при підготовці проектів реінжинірингу.

Основний зміст *бенчмаркінгу* полягає у виявленні еталонних підприємств, що досягли значних успіхів у яких-небудь функціональних галузях, ретельному вивченні їхніх бізнес-процесів і адаптації отриманих знань до умов власного підприємства з метою суттєвого поліпшення його діяльності. Це можуть бути як конкретні підприємства, так і гіпотетична компанія, у якій синтезовані кращі риси багатьох реальних об'єктів, що дає змогу ідеально перепроєктувати здійснювані бізнес-процеси. Однак для проведення бенчмаркінгу потрібна згода обох сторін, тобто компанія, досвід якої вивчається, повинна бути зацікавлена у певному розкритті способів ведення свого бізнесу. Тому бенчмаркінг можливий за умов дотримання певних *принципів* [13].

**1. Взаємовигідність співпраці для обох сторін.** Бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаємній згоді щодо обміну даними, які забезпечують “виграшну” ситуацію для обох сторін. Але взаємність не буває сліпою. Спочатку необхідно погодити межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинен мати гарантії щодо поведінки інших, тільки дотримання правил гри всіма учасниками гарантує їм корисний результат. Усе повинно бути заздалегідь встановленим і погодженим.

**2. Вибір об'єкта бенчмаркінгу за аналогією.** Оперативні процеси партнерів повинні бути подібними. Може бути оцінений будь-який процес, тільки б група дослідження могла перевести його в соціокультурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства. Аналіз процесів і встановлення критеріїв добору партнерів по бенчмаркінгу за принципом подібності є тим, від чого залежить успіх діяльності.

**3. Вибір ключових показників процесу, які дають змогу його кількісно оцінити (виміряти).** Бенчмаркінг – це

порівняння характеристик бізнес-процесів кількох підприємств. Його метою є встановлення того, чому існують розбіжності в характеристиках і як досягти найкращого значення цих характеристик. Тому найважливішим вважається визначення ключових характеристик процесу, що дозволяє їх виміряти, а відтак при перепроєктуванні бізнес-процесів – поліпшити.

**4. Достовірність інформації від об'єктів порівняння.** Бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, що забезпечує точність аналізу характеристик процесу і дає змогу виявити напрями його поліпшення.

Однак бенчмаркінг може здійснюватися не тільки на міжорганізаційному рівні. У великих компаніях він є засобом вивчення і поширення передового досвіду тих підрозділів, які досягли значного успіху у здійснюваних бізнес-процесах; він дає уявлення про власні невикористані можливості.

Визначити можливість для застосування досвіду лідерів у перепроєктуванні бізнесу можна на основі порівнянь. Порівняння зазвичай здійснюються на корпоративному, процесному рівнях і на рівні видів діяльності, що обумовлює різні види бенчмаркінгу. Таким чином, види бенчмаркінгу відрізняються за складністю поставлених завдань (прості і складні), за спрямованістю (внутрішня і зовнішня), за рівнем, на якому передбачається проводити бенчмаркінг (стратегічний і операційний). Характеристика видів бенчмаркінгу та доцільності їх використання для вирішення різних завдань реінжинірингу наведена у табл. 5.2.

Отже, бенчмаркінг не повинен розглядатися тільки як інструмент для збору інформації. Якщо в ньому задіяно значну кількість співробітників компанії, вдається одержати велику кількість раціоналізаторських пропозицій. Останні можуть змінити не тільки тактичні, але і стратегічні установки компанії. Отже, бенчмаркінг сприяє формуванню іншого стилю роботи, нової стимулюючої і конкурентної внутріфирмової культури.

Таблиця 5.2

## Характеристика видів бенчмаркінгу за сферами їх використання

Вид бенчмаркінгу	Визначення	Коли використовувати	Складнощі при використанні
<p><b>1</b></p> <p><b>Внутрішній</b></p>	<p><b>2</b></p> <p>Зіставлення характеру і якості роботи аналогічних підрозділів у межах компанії, або того самого підрозділу протягом певного часу. Спроба знайти в межах організації подібну, найбільш успішно виконувану дію. Це – початковий крок до визначення напрямів вдосконалення</p>	<p><b>3</b></p> <p>Перед тим як проводити бенчмаркінг зовнішній</p>	<p><b>4</b></p> <p>Необхідність створення власної стратегії внутрішнього обміну інформацією</p>
<p><b>Конкурентний (бенчмаркінг конкурентогоспроможності)</b></p>	<p>Порівняння методів здійснення яких-небудь видів діяльності з методами здійснення подібних дій конкурентами</p>	<p>Бенчмаркінг є важливою частиною стратегії. Може здійснюватися як при співробітництві й обміні інформацією з конкурентом, так і без нього. Дає “панорамене” бачення всієї галузі і місця компанії в ній</p>	<p>Важко одержати необхідну для аналізу надійну інформацію</p>
<p><b>Спільний (асоційований)</b></p>	<p>Деякі організації, що є або не є конкурентами, укладають угоду про обмін інформацією в межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс)</p>	<p>Коли ймовірно (попередньо відібрані) партнери мають достатньо високі стандарти діяльності</p>	<p>Забезпечує надходження інформації тільки від членів альянсу, які не обов'язково використовують “крашу” практики</p>

Продовження табл. 5.2

1 <b>Процесний (бенчмаркінг процесів)</b>	2 Вивчення практики побудови бізнес-процесів, як правило, в організаціях, що не є прямими конкурентами, але мають подібні основні бізнес-процеси. Цей вид бенчмаркінгу, дозволяє виходити за межі галузі. Наприклад, компанія може зіставляти себе з іншою фірмою, що діє в іншій галузі; так, мережа готелів може порівнювати ефективність своєї системи бронювання місць з аналогічною системою бронювання авіакомпанії	3 Для постійного відстежування і впровадження організації кращих практик ведення бізнесу. Пошук стрижневих процесів керування бізнесом, зіставлення їх із кращими зразками, виділеними в практиці конкурентів, дозволяють швидко досягти конкурентних переваг. Узагальнені показники ведення бізнесу дозволяють зіставити позиції конкуруючих фірм і виділити лідера на ринку.	4 Потребує творчого підходу і високої кваліфікації.
<b>Стратегічний</b>	Систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів	Для постійного моніторингу та впровадження кращих практик ведення бізнесу. Зазвичай вивчаються і аналізуються стратегії успішних фірм, що працюють у різних галузях.	Потребує творчого підходу і високої кваліфікації



**Внутрішній бенчмаркінг** ставить за мету дослідити роботу підрозділів організації з тим, щоб виявити, який із них працює найкраще і перенести досвід його роботи в усі інші підрозділи. Він може здійснюватися за схемою, наведеною на рис. 5.2.

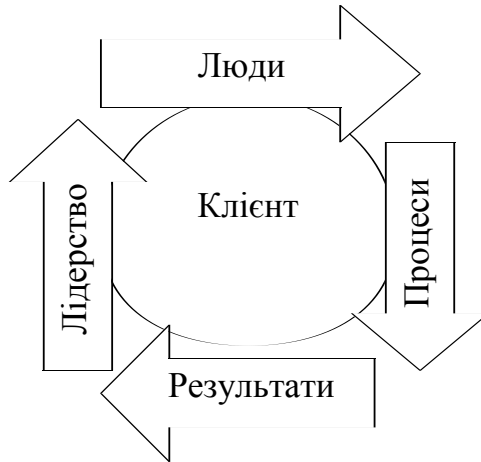


Рис. 5.2. Складові внутрішнього бенчмаркінгу

Кожний елемент процесу має стандарти виконання поставлених завдань, стандарти поведінки працівників та інші стандарти організації. Метою бенчмаркінгового проекту є поширення цих стандартів в усій організації, що сприятиме підвищенню її продуктивності.

**Конкурентний бенчмаркінг** найчастіше здійснюється з метою виявлення конкурентних переваг, що відносяться до характеристик продуктів, рівня обслуговування чи іміджу конкурентів. Його особливістю є одержання інформації не тільки про конкурентів, але і думок клієнтів з питань критеріїв придбання тих чи інших продуктів і послуг.

Одним із способів *бенчмаркінгу параметрів продуктів* є порівняння однотипних характеристик продуктів і визначення своїх переваг або прорахунків. Однак у реальному житті порівняння параметрів не такий простий процес, як здається.

По-перше, багато продуктів з технологічних позицій є складнішими і мають сотні непорівнянних між собою параметрів. По-друге, досить часто буває неясним, чи дійсно виняткова характеристика продукту трансформується в конкурентну перевагу з точки зору клієнта.

Існує *три етапи бенчмаркінгу за параметрами продуктів*:

1. Визначення найважливіших параметрів продуктів для клієнтів. У деяких випадках окремі характеристики є важливими для однієї групи клієнтів, але не такі важливі для інших. У цих випадках необхідно визначити параметри продуктів для кожного сегмента клієнтів.

2. Проведення порівняння відповідних параметрів продуктів у конкурентів.

3. Визначення основних сильних і слабких сторін продукту з урахуванням пріоритетів і переваг клієнтів. Це необхідно для того, щоб визначити, чи має продукт ті параметри, що є найважливішими для клієнта, оскільки це підвищує його споживчу цінність.

У процесі *бенчмаркінгу якості продуктів* основним є не тільки виявлення необхідного для споживача рівня якості продукту, а й методів управління, що забезпечують його досягнення.

*Бенчмаркінг рівня обслуговування клієнтів* – це досить важливий напрямок аналізу, який дає змогу фірмам виявити найкращі способи обслуговування клієнтів, що часто є визначальним у конкурентній боротьбі. Аналіз охоплює питання технічного (гарантійного чи післягарантійного) обслуговування продукту на території клієнта, чи, наприклад, аналіз технологій передпродажного обслуговування клієнтів персоналом фірми.

*Бенчмаркінг іміджу* – даний параметр можна аналізувати в двох аспектах: оцінюючи реакцію клієнтів на імідж і аналізуючи вплив конкуренції на формування позитивного іміджу фірми. З цією метою збирають інформацію від споживачів, вивчаючи рівень поінформованості клієнтів (наявних чи потенційних) про імідж фірми та її конкурентів, та чинники, що впливають на позитивне чи негативне його сприйняття.

**Спільний (асоційований) бенчмаркінг** зазвичай використовується для зіставлення витратно-результативних показників різних видів діяльності компанії (наприклад, за функціями чи складовими бізнес-процесів) з аналогічними за характером виконуваних робіт організаціями. Однак варто виявляти обережність при інтерпретації отриманих даних, оскільки подібне зіставлення може виявитися коректним не у всіх випадках.

**Бенчмаркінг процесів** (інша назва *операційний бенчмаркінг*) – спрямований на конкретні функціональні області діяльності компанії і визначення шляхів досягнення статусу “кращий у класі” у конкретній предметній області. Це досить різноманітна по своєму змісту управлінська процедура, виконання якого можна звести до двох напрямків.

По-перше, операційний бенчмаркінг концентрується або на аналізі собівартості продукту, що є результатом здійснюваних бізнес-процесів, або на його “конкурентних відмінностях”, або на тому і іншому одночасно. Аналіз за системою бенчмаркінгу спрямовується на пошук способів підвищення ціни продукту/послуги шляхом їхньої диференціації на ринку, і/чи способів зниження собівартості. Тому операційний бенчмаркінг націлений на порівняння результатів бізнес-процесів за двома *характеристиками*:

- 1) конкурентноздатною собівартістю;
- 2) конкурентною диференціацією характеристик продукту/послуги і їх ціни.

По-друге, бенчмаркінг процесів аналізує і порівнює складові бізнес-процесів, якими можуть бути: дослідження і розробки; виробництво; продаж; маркетинг та інше.

**Стратегічний бенчмаркінг** – виступає інструментом стратегічного планування для забезпечення цілеспрямованого та прибуткового розвитку підприємства. Застосування бенчмаркінгу в процесі стратегічного планування забезпечує ефективність та достовірність такого планування. У процесі розробки стратегії важливим є погляд ззовні, оскільки він встановлює стратегічний напрям розвитку та сприяє розподілу об-

межених ресурсів. Знання про методи роботи найкращих фірм та потреби покупців, отримані в процесі стратегічного бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідною для розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Збір та аналіз інформації для здійснення порівнянь за системою бенчмаркінгу є складною і трудомісткою роботою. Для її прискорення розроблена низка підсистем управління, які дають змогу оцінити і розробити програму постійних покращень результатів бізнесу. До них, зокрема, відносять:

*ABC* (Activity Based Costing) – управління собівартістю. Базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі і контролі накладних витрат за видами діяльності. Аналіз організації за видами діяльності в розрізі кожного основного процесу сприяє виявленню значних резервів зниження собівартості й усунення видів діяльності, які дублюються, і тих, які не приносять додаткової вартості споживачу.

*CSF* (Critical Success Factors) – система аналізу критичних чинників успіху компанії. Дає змогу створювати і підтримувати конкурентні переваги, які можуть проявлятися в: пропозиції реального прибутку (додаткової вартості) споживачу; створенні істотних труднощів при імітації конкурентних переваг іншими компаніями тільки самим фактом власного існування (йдеться про створення миттєво реагуючої на будь-які зовнішні зміни компанії); доступі до диференційованих ринків.

*QFD* (Quality Function Deployment) – система розробки нового продукту/послуги, яка ефективно реагує на потреби споживачів, знижуючи час виведення підприємством новинок на ринок і забезпечуючи тим самим збільшення ринкової частки підприємства.

*TCA* (Transaction Cost Analysis) – система оцінки витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дозволяє оптимізувати зв'язки між процесами.

*TBC* (Time based Competition) – система оцінки “часової конкуренції”, впровадження якої дає змогу координувати діяльність підприємства на ринку в часі.

*BSC* (Balanced Scorecard) – комплексна система моніторингу результатів бізнесу. Застосування цієї системи дає змогу підприємству здійснювати моніторинг таких складових своєї діяльності: ефективності операцій (з погляду якості), діяльності персоналу (з погляду перспектив організації), задоволення потреб споживачів (перспективи роботи зі споживачем), фінансового стану (з погляду фінансових перспектив), довгострокової стратегії (її перспектив). Перевагою системи є чітке кількісне і якісне вираження оцінюваних результатів бізнесу одночасно в розрізі всіх згаданих вище складових.

*ROI* (Return on investment) – оцінка окупності інвестицій, що дозволяє оцінити віддачу від внутрішніх і зовнішніх вкладень компанії.

*TTM* (Time-to-market) – час, необхідний для виходу на ринок. Показник відстежує загальний час, витрачений підприємством на реагування на нові потреби, що з'явилися на ринку, тобто, час на виведення на ринок нового продукту/послуги. З огляду на те, що життєвий цикл продукту стає коротшим, оцінка цього показника і прийняття відповідних дій на ринку є критичними для будь-якої організації.

Бенчмаркінг можна порівняти із маркетинговою розвідкою, яка застосовується для виявлення та аналізу неочевидних, прихованих від стороннього ока ринкових процесів і явищ. Він дає повне уявлення про характер діяльності лідерів конкурентного середовища і причини їх успіху, оскільки дослідження стосуються не лише виробничих та комерційних аспектів діяльності, а й психологічних. З його допомогою на підприємстві можна створити особливий психологічний клімат, коли весь персонал намагатиметься наслідувати кращих. Так, фірма IBM Credit Corporation (філія IBM, що займається кредитуванням клієнтів, яким IBM продає комп'ютери, програми і надає сервісні послуги) скоротила строк розгляду заявок на отримання кредитів з одного тижня до кількох годин за рахунок створення спеціалізованої інформаційної експертної системи. Велика тривалість прийняття рішення призводила до втрати клієнта, бо за цей час він міг знайти й інше

джерело фінансування. До того ж компанія за існуючого виробничого циклу не могла відповісти на запитання клієнта, на якому етапі обробки знаходиться його запит і коли буде отримана відповідь. У результаті реінжинірингу фірма радикально перепроєктувала процес обробки і досягла стрибкоподібного покращання основних показників діяльності [14, с. 320].

Іншим прикладом є бенчмаркінг, здійснений компанією Ford з метою скорочення кредиторської заборгованості. На початку 80-х років, коли американська автомобільна промисловість перебувала в депресії, керівництво вирішило, серед іншого, проаналізувати роботу відділу кредиторської заборгованості в пошуках можливостей для скорочення витрат. Кредиторською заборгованістю в компанії займалися більше 500 чоловік. Вивчення їх роботи показало, що шляхом раціоналізації процесів й установки нових комп'ютерних систем можна буде знизити число співробітників приблизно на 20%, тобто до 400 осіб. Однак аналіз роботи аналогічного відділу компанії Mazda примусив фахівців Ford задуматися. У відділі кредиторської заборгованості Mazda працювало всього п'ятеро осіб. Різниця в цифрах була приголомшливою. Навіть беручи до уваги менший розмір Mazda, виходило, що відділ кредиторської заборгованості Ford приблизно вп'ятеро більший, ніж потрібно. Керівництво Ford поставило завдання радикального перепроєктування процесів, виконуваних відділом. Глибокий і ретельний аналіз процедур роботи із постачальниками показав значне дублювання робіт, кількаразове звіряння документів на замовлення, одержання матеріалів і сплату рахунків. Виявлені розбіжності потребували їх усунення, на що йшло багато часу. Завдання реінжинірингу полягало не в тому, щоб допомогти службовцям швидше виявляти причини невідповідності, а в тому, щоб запобігти їх появі. Для цього створили спільну базу даних, до якої мають доступ усі, хто відповідає за роботу з постачальниками. Замість перевірки 14 позицій, звіряння проводять автоматично за трьома основними, чеки роздруковуються комп'ютером і розсилаються постачальникам. Рахунків більше немає, оскільки Ford попросив

постачальників не надсилати їх. Такі радикальні зміни сприяли значному поліпшенню роботи – кількість співробітників зменшилася на 75%, а не на 20%, як планувалося раніше. Отже, бенчмаркінг допоміг побачити, що простого поліпшення недостатньо для того, щоб стати конкурентоспроможним, допоміг краще зрозуміти, яким має бути завдання реінжинірингу [див.7].

Отже, технології бенчмаркінгу дають змогу організаціям визначати напрями удосконалення бізнес-процесів, формулювати інноваційні завдання, які потребують обов'язкового вирішення для збереження конкурентних позицій або формування нових конкурентних переваг. Першим кроком бенчмаркінгу є об'єктивне оцінювання фірмою своїх поточних процедур і визначення пріоритетних сфер вдосконалення діяльності. Наступний крок – ретельний підбір зразків для наслідування, якими можуть бути інші фірми, що досягли успіхів у відповідній сфері діяльності. Відтак збирають і аналізують необхідну інформацію, що стосується тих функцій бізнесу, які потребують вдосконалення. Це сприяє переосмисленню способів здійснення бізнес-процесів компанії і служить основою їх перепроєктування (реінжинірингу).

### **5.3. Основні етапи реінжинірингу і організація його здійснення**

*Процес реінжинірингу бізнесу зазвичай охоплює чотири етапи:*

- 1) створення бажаного образу компанії у майбутньому,
- 2) моделювання існуючого стану компанії (зворотний реінжиніринг),
- 3) проєктування бізнесу по-новому (прямий реінжиніринг);
- 4) впровадження перепроєктованих бізнес-процесів (рис.5.3).



Рис. 5.3. Етапи процесу реінжинірингу бізнесу

Вони можуть здійснюватися як послідовно, так і паралельно, залежно від складності, масштабності робіт та кваліфікації тих, хто здійснює реінжиніринг.

1. *Розробка образу компанії у майбутньому.* Цей етап включає формування основних цілей компанії, виходячи з її стратегії, потреб клієнтів, загального рівня розвитку галузі і поточного стану компанії. Можливе застосування бенчмаркінгу для аналізу провідних фірм даної чи спорідненої галузі, які не є конкурентами і готові надати необхідну інформацію про себе.

2. *Моделювання існуючого стану компанії (зворотний інжиніринг).* На цьому етапі менеджери за участю розробників інформаційних систем повинні детально описати особливості



бізнесу компанії, ідентифікувати і алгоритмізувати її основні бізнес-процеси, оцінити їх ефективність.

3. *Перепроєктування бізнесу (прямий інжиніринг)*. Охоплює кілька стадій:

3.1. *Перепроєктування бізнес-процесів*. Передбачає розроблення ефективніших способів поєднання ресурсів компанії при здійсненні бізнес-процесів, визначення способів використання інформаційних технологій для їх прискорення і поліпшення, ідентифікацію необхідних змін у роботі персоналу.

3.2. *Розробка бізнес-процесів компанії на рівні трудових ресурсів*. Тут проєктуються робочі процедури для тих видів діяльності, які необхідні для реалізації нових бізнес-процесів, розробляється система мотивації, адекватна новим виробничим завданням, формуються робочі групи і групи підтримки якості, створюються програми підготовки спеціалістів тощо.

3.3. *Розробка підтримуючих інформаційних систем*. Розробляється інформаційна система для управління бізнес-процесами.

4. *Впровадження перепроєктованих бізнес-процесів*. Цей етап включає інтеграцію і тестування розроблених процесів і підтримуючої інформаційної системи, навчання співробітників, перехід до пової роботи компанії.

Для успішного реінжинірингу особливе значення має усвідомлення сутності бізнес-процесу та адекватного оцінювання його результативності й ефективності.

Процес за М. Хаммером – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів – від одного відділу до іншого [див.10]. Стандарт ISO 9000:2000 визначає процес як “сукупність взаємопов’язаних дій, що перетворюють входи у виходи”; при цьому виділяється чотири типи процесів – управління, забезпечення ресурсами, життєвого циклу продукту і процеси вимірювання, моніторингу й аналізу. У межах життєвого циклу продукту існують три типи процесів: основні, допоміжні й організаційні. Однак важливо відрізнити процес загалом від бізнес-процесу. Бізнес-процеси – це ті процеси, що здійснюються задля задоволення потреб

споживача; вони відрізняють від будь-яких інших тим, що їх результат обмінюється на грошові кошти покупців [15].

Для ідентифікації бізнес-процесу аналізують “ланцюг вартості”, який показує послідовність створення доданої вартості у ході здійснення окремих стадій бізнес-процесу. Поняття “ланцюжок вартості” ввів М.Портер [16], акцентуючи увагу на тому, що конкурентні переваги компанії не можна зрозуміти, вивчаючи компанію загалом. Необхідно детально проаналізувати всі етапи створення продукції – починаючи від її виробництва і завершуючи маркетинговими заходами для стимулювання збуту, виділяючи ті процеси, які підтримують або обслуговують функціонування підприємства і супроводжують створення цінності. Тільки так можна зрозуміти, де і коли з’являється прибуток, а де переважають надлишкові витрати. Зокрема, С. Бай, аналізуючи бізнес-процеси торговельного підприємства, конкретизував для цього бізнесу складові ланцюга вартості (рис.5.4), і підкреслив, що в умовах насичення ринку найрізноманітнішими товарами дуже важливо виділити ті характеристики бізнес-процесу, які відповідають ціннісним очікуванням споживача [див.4].

Бізнес-процес зазвичай складається з підпроцесів, кожний з яких має “входи” (ресурси) й “виходи” (результати). Досліджуючи ланцюг вартості стосовно конкретного бізнесу, можна виявити ті його ланки, які формують найбільшу додану вартість і є найбільш корисними для задоволення потреб клієнтів. І навпаки, можна зрозуміти, які операції є надлишковими або ж потрібними, але занадто дорогими для підприємства.

За твердженням експертів 65% видів діяльності (операцій), які виконуються персоналом, не потрібні й не додають вартості, 30% хоча і не створюють доданої вартості, але без них не обійтися, і тільки 5% дійсно підвищують вартість [17, с. 80]. Тому, оцінюючи певну функцію чи процес, необхідно визначити, для чого вони потрібні: “Який ефект приносить бізнесу функція у існуючому її вигляді?”, “Наскільки вона актуальна для бізнесу?”.



Рис.5.4. Ланцюг вартості торговельного підприємства

Як правило, реінжиніринг бізнес-процесів здійснюється у таких основних *напрямах*:

- *горизонтальне стиснення бізнес-процесу*. Йдеться про відмову від технології “складального конвеєра”, за якою на кожному робочому місці виконуються прості завдання або робочі процедури. Замість цього проектується оптимальні варіанти об’єднання робочих процедур (операцій), завдяки чому відбувається ніби “ущільнення” бізнес-процесу, яке може суттєво його прискорювати. Крім того, підвищується змістовність робіт, що дає змогу виконавцям і далі їх вдосконалювати;

- *вертикальне стиснення бізнес-процесу.* Передбачає перехід від вертикальної до переважно горизонтальної координації дій, за якої значно поліпшується реакція фірми на зовнішні і внутрішні зміни, а вище керівництво звільняється від проблем, які ефективніше і оперативніше розв'язуються на горизонтальному рівні;

- *виявлення “зайвих” функцій бізнесу* і передавання їх іншим фірмам. Зайвими вважаються функції, на реалізацію яких організація витрачає більше коштів, ніж якби купляла їх на ринку; такі функції не створюють фірмі конкурентних переваг. Для їх виявлення аналізують “ланцюг вартості” і виділяють ті ланки, які забезпечують найбільшу додану вартість компанії. Інші передаються за межі організації. Даний підхід почав поширюватися з 90-х років ХХ ст. і дістав назву *аутсорсинг* (англ. *outsourcing* – зовнішнє першоджерело).

*Аутсорсинг* передбачає використання зовнішніх ресурсів для вирішення управлінсько-виробничих завдань підприємства, насамперед – це передача деяких функцій чи їх елементів спеціалізованим фірмам-партнерам для ефективного їх виконання. Наприклад, виробничі компанії залучають спеціалізовані організації для розробки проектів розширення виробничих потужностей чи для проведення широкомасштабного маркетингового дослідження.

Залучення зовнішніх джерел вигідне в тому разі, коли керівництво фірмою ретельно відбирає операції, які “на стороні” можуть виконуватися якісніше, і вигідних партнерів для їх виконання. Аутсорсинг особливо поширений у сфері інформаційного обслуговування. Найчастіше потреба в ньому обумовлюється такими *причинами*:

- необхідністю концентрації ресурсів на основній діяльності, не відволікаючись на непрофільні;
- прагненням отримати швидкий доступ до сучасних інформаційних технологій, не витрачаючи час на наймання/підготовку власного персоналу, здатного створювати і використовувати інформаційні системи;

- бажанням скоротити витрати, необхідні для кваліфікованого виконання виробничого чи управлінського завдання.

Для того, щоб реінжиніринг дійсно виконав своє завдання – забезпечив стрибкоподібне підвищення ефективності, при його проведенні необхідно дотримуватися певних принципів (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

### Принципи реінжинірингу

Загальні принципи	Технічні принципи
Пошук кращих рішень у галузі	Відповідність залучених ресурсів завданням бізнесу
“Ущільнення” процесів	Відповідність логічних і фізичних входів/виходів процесу
Ітераційність	Централізація тих ресурсів, які забезпечують ефект синергії
Орієнтація на досягнення результату, а не на виконання завдання	Відображення (прогнозування) можливих помилок і проблем
Виконання процесів тими, хто використовує їх результат	Усунення функціональних “розривів”
Опрацювання інформації об’єднується з її генеруванням і фіксуванням	Пошук і ліквідація не використовуваних виходів процесу
Делегування прийняття рішень тим, хто виконує роботу	Усунення дублюючих функцій
Координування міжфункціональними командами різних бізнес-процесів	Усунення (спрощення) функцій, які не приносять доданої вартості (передача інформації, надлишковий контроль та ін..)
Самоменеджмент	Об’єднання паралельних робіт замість інтегрування їх результатів
	Максимальна автоматизація рутинних функцій з обліку й формування звітності

Отже, прагнучи підвищити ефективність своєї діяльності, організація шукає способи вдосконалення системи відносин усередині організації, у її зовнішнім оточенні, у галузі і на ринку. Тому у ході реінжинірингу може змінитися тип бізнес-системи організації.

З точки зору реінжинірингу видається точнішим визначення *бізнес-системи* як сукупності взаємозалежних підсистем організації, що беруть участь у різних бізнес-процесах і взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем з метою створення і реалізації споживчих вартостей. Від того, наскільки ефективною буде взаємодія складових бізнес-системи, залежить конкурентоспроможність організації і, в кінцевому підсумку, ціна відповідного бізнесу.

Тип і будова бізнес-системи визначаються способом інтеграції організації в бізнес-простір. Виділяють наступні способи інтеграції організацій у бізнес-простір: інсорсинговий, аутсорсинговий, віртуальний.

*Інтеграція інсорсингового типу* – усі внутрішні види діяльності організації, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції (послуг), здійснюються цілком і повністю нею самою. Зовнішнє оточення організації розглядається як джерело ресурсів, необхідних їй для забезпечення нормального ходу внутрішніх процесів.

*Інтеграція аутсорсингового типу* – припускає залучення організацією сторонніх фірм для здійснення її окремих внутрішніх видів діяльності. Аутсорсинг організації може виникати не тільки з боку галузі, коли сторонні організації здійснюють деякі виробничі процеси, але і з боку ринку, коли здійснюються певні процеси, пов'язані з реалізацією. Наприклад, такого роду бізнес-системи складають нині значну частку загальної кількості суб'єктів господарювання у галузі туристичної індустрії, інформаційних технологій, будівельного бізнесу, торгівлі, машинобудуванні та ін.. Наприклад, діяльність фірм, що спеціалізуються на організації логістичних процесів, дає змогу виробничому підприємству значно скоротити витрати з постачання продукції, приймання й оброблення замовлень, зменшує свої капіталовкладення на придбання та утримання транспортних засобів тощо.

*Інтеграція віртуального типу* – передбачає організацію задоволення споживчої потреби не за допомогою виробництва відповідного продукту, а за допомогою технології, за якою спо-

живач зможе сам проектувати і планувати задоволення своїх потреб. При цьому сама технологія створюється і розвивається іншими організаціями.

Сучасні тенденції в організації бізнес-процесів спрямовані на виведення за межі материнської компанії тих складових процесу виготовлення продукту, які дають найменшу додану вартість. Тим самим бізнес-система, що функціонувала як інсорсингова, може бути перепроектована як аутсорсингова, якщо аналіз її складових покаже, що винесення на аутсорсинг окремих стадій бізнес-процесу забезпечить вигоду у якості чи витратах.

Ефективний реінжиніринг передбачає наділення відповідними повноваженнями фахівців, які його здійснюватимуть (*суб'єктів реінжинірингу*). Залежно від рівня повноважень і відповідальності суб'єктами реінжинірингу є:

- *лідер проекту* – член вищого керівництва компанії, який очолює організацію і сам процес проведення реінжинірингу;

- *керівники бізнес-процесів* – менеджери, які відповідають за процеси, що оновлюються. Їм надається право обирати той варіант технології виконання робіт, який є найкращим за існуючих умов для досягнення бажаного результату;

- *керівний комітет (рада) спостерігачів* – комітет, створений з представників керівництва компанії, основна мета якого полягає у визначенні загальної стратегії реінжинірингу і контролювання виконання робіт;

- *координатор робіт* – провідний спеціаліст з реінжинірингу, який відповідає за розвиток методик та інструментів підтримки реінжинірингу, а також координує виконання різних проектів у межах цієї компанії.

Безпосередньо здійснює реінжиніринг *команда з реінжинірингу*, до складу якої входять провідні фахівці компанії, експерти і консультанти зі сторони.

Реінжиніринг руйнує звичну ієрархію, змінює роль керівника і методи його впливу на підлеглих, характер і зміст роботи працівників, способи оцінювання результатів їх роботи, механізм оплати праці та просування по службі, загально-

організаційні цінності. Такі радикальні зміни, як правило, більшістю персоналу сприймаються негативно. Це потребує активної роз'яснювальної роботи та урахування інших чинників, які повинні сприяти успіхові реінжинірингу.

Зазвичай до реінжинірингу вдаються, коли організація опиняється у кризовій ситуації, або ж коли справи в організації йдуть загально непогано, але погіршилася динаміка розвитку. І якщо в першому випадку персонал ставиться до необхідності радикально змінювати свою роботу з розумінням, то у другому – сприймає ініціативу вищого керівництва з упередженням, активно чи приховано опираючись проведенню змін.

Для більшості українських компаній найбільш актуальним є кризовий реінжиніринг, здійснення якого здебільшого не просто радикально поліпшує існуючі процеси, а змінює сам бізнес, якщо дослідження покажуть, що ці процеси компанія не може виконати краще, ніж фірми, що спеціалізуються на них. Так, ЗАТ “Миронівський хлібопродукт” тривалий час займалось експортом зерна, в тому числі приймаючи участь в проекті здійснення розрахунків з Туркменістаном за угодами про газопостачання. Але декілька років тому позиції компанії серйозно похитнулися. Іноземні зернотрейдери, які раніше працювали лише в портах, активізувались і на внутрішньому ринку України, самостійно скуповуючи зерно у сільгоспвиробників. Завдяки добре налагодженим каналам в портах вони здійснювали відвантаження зерна набагато оперативніше, тому обсяги закупівлі зерна швидко зростали. Їх схема постачання була настільки відпрацьована, що перевершити її компанія “Миронівський хлібопродукт” не могла. Розуміючи, що зайняти лідируючі позиції в зерноторгівлі не вдасться, власники компанії вирішили піти на радикальні зміни. Закривши декілька своїх програм, почали будувати технологічний комплекс замкнутого циклу з вирощування і переробки курятини: фабрики з виробництва бройлерів, забійні цехи, кормовий завод і необхідні комунікації. Так виникла торгова марка “Наша Ряба” [19].



Реінжиніринг розвитку також здійснюється на вітчизняних підприємствах, які стрімко розвиваються і, для ліквідації криз, пов'язаних із зростанням, використовують методологічні підходи реінжинірингу. Прикладом може бути компанія Unitrade, створена в 1994 році. Її власники визначили для себе чотири основних стратегічних напрями діяльності: мобільний зв'язок; портативна комп'ютерна техніка й аксесуари; настільні комп'ютери й периферія; засоби телекомунікацій. При цьому вони розвивали сервісне обслуговування і продаж у кредит. За нетривалий час бренд "Unitrade" став одним із найбільш впізнаваних серед покупців продуктів інформаційних технологій. Здавалося, що ще потрібно? Бізнес іде вгору, мережі розвиваються, конкуренти на п'яти не наступають, покупці задоволені. Але менеджмент поставив перед собою ще вищі завдання. В ході реорганізації компанія змінила назву на AVentures Group, куди увійшли компанії Unitrade (займається сферою роздрібної торгівлі), Direct Line (сфера дистриб'юції), Udicom (нова оптова фірма), S-Master (сервісний підрозділ). Основною причиною створення нового холдингу було небажання керівництва компанії миритися з досить громіздкою структурою, якою стало важко керувати. За словами президента AVentures Group, зміни по суті означали делегування значного обсягу повноважень і відповідальності внутрішнім структурним підрозділам і передачу останнім статусу автономних бізнес-одиниць [20].

Разом з тим, не завжди проекти реінжинірингу є успішними. Практика показує, що приблизно половина з них завершуються невдачею. Для з'ясування причин невдач і визначення необхідних умов успіху були проведені спеціальні дослідження, результатом яких стало виокремлення певних чинників успіху реінжинірингу:

1. *Мотивація.* Вищий менеджмент має вірити у необхідність реінжинірингу і доручити його проведення найкращим фахівцям.

2. *Керівництво.* Керівник проекту реінжинірингу повинен бути вмілим організатором, мати великий авторитет у компанії і бути відповідальним. Йому повинні делегуватись ши-

роки повноваження для створення команди і залучення необхідних для реалізації проекту ресурсів.

3. *Співробітники.* У команду, що здійснює реінжиніринг необхідно залучати найкваліфікованіших співробітників, які здатні відмовитись від звичних стандартів і можуть творчо вирішувати завдання, до того ж здатні до спільної роботи. Люди повинні розуміти, у чому полягає мета реінжинірингу. Важливо залучити до роботи менеджерів середньої ланки.

4. *Зрозумілість.* Завдання реінжинірингу у контексті стратегічних цілей компанії повинні бути зрозумілими кожному співробітнику. Це сприяє активізації творчого пошуку щодо вдосконалення процедур і процесів у напрямку збільшення цінності кінцевого продукту для споживача.

5. *Власний бюджет.* Наявність власного бюджету зменшує втрати часу на узгодження із керівництвом необхідних коштів, сприяє раціональному їх використанню; це особливо важливо у разі використання інформаційних технологій.

6. *Фокусування.* Зміна концепції бізнесу компанії, пропонується у проекті реінжинірингу, повинна бути сфокусована на її найважливіших цілях, і саме на їх реалізацію повинні спрямовуватися всі зусилля і ресурси.

7. *Чітко визначені ролі і обов'язки.* Це передбачає залучення у проектну команду не тільки фахівців і менеджерів тих бізнес-процесів, що реконструюються, а й фахівців, які знають, як цей бізнес змінити, щоб суттєво поліпшити його результативність і ефективність.

8. *Технологічна підтримка.* Важливо, щоб члени проектної команди добре володіли методичним інструментарієм реінжинірингу, особливо у сфері проектування інформаційного забезпечення та використання інформаційних технологій. Як правило, реінжиніринг передбачає побудову інформаційної системи для підтримки бізнес-процесів.

9. *Консультації.* Вони необхідні для реінжинірингу, коли він здійснюється вперше. Однак консультанти або експерти, хоча і надають істотну допомогу виконавцям проекту, проте виконують підтримуючу, а не керівну роль у його проведенні.

*10. Ризик.* Учасники реінжинірингу впливають на його результат своїми знаннями та вміннями. Необхідно чітко усвідомлювати, якого роду ризики можуть виникнути при реалізації нової концепції бізнес-процесу і мінімізувати їх вплив.

Розуміння впливу зазначених чинників на ефективність реінжинірингу сприяє успішній реалізації проекту організаційних перетворень. Особливе значення тут відіграє вміння налагодити систему передачі знань всередині організації, що дає змогу їй працівникам виявляти недоліки здійснюваних бізнес-процесів і приймати активну участь у розробленні проектів реінжинірингу. Така система створена, зокрема, на Новокраматорському машинобудівному заводі. ЗАТ “НКМЗ” є виробником унікального високопродуктивного прокатного, металургійного, ковальсько-пресового, гірничорудного, підйомно-транспортного і спеціалізованого обладнання і прагне стати елітним підприємством світового рівня, використовуючи для цього найсучасніші досягнення не тільки у сфері технологій, а й менеджменту.

Досліджуючи здійснювані бізнес-процеси, фахівці підприємства зрозуміли, що їх ефективна реалізація забезпечується не тільки ретельно відпрацьованим функціональним забезпеченням окремих процесів, а й завдяки раціоналізації взаємодії бізнес-процесів між собою. Було виявлено, що процеси пов’язані між собою у багатьох точках, більше того, можуть виникати й інші точки взаємодії, обумовлені причинно-наслідковими залежностями. Дослідники дійшли висновку, що інформація, яка дає змогу визначити способи поліпшення такої взаємодії, має постійно циркулювати між процесами і системами, забезпечуючи оперативне реагування персоналу на проблемні ситуації. Обмін такою інформацією створює так звані “петлі навчання”, які є трампліном для процесів поживлення і оновлення за рахунок подолання обмежень “класичного” реінжинірингу. Петлі навчання концентрують увагу не на окремому процесі, а дають аналітичну схему, яка дає змогу зв’язати перепроєктування з вищими цілями й показниками корпорації і з системами, які на них впливають [21].

Дослідники гомеостазу систем зазначають, що для будь-якої відкритої системи петлі навчання є засобом адаптації до зовнішнього середовища. Вони складаються із *чотирьох функціональних компонентів*:

- *спостереження* – здатності сприймати дані, що надходять із внутрішнього і зовнішнього середовища;
- *орієнтування* – здатності інтерпретувати ці дані в конкретному контексті;
- *прийняття рішення* – здатності вибрати адекватну реакцію на основі такої інтерпретації;
- *дії* – здатності здійснити цю реакцію (відреагувати на ситуацію на основі прийнятого рішення).

Важливо, щоб петлі навчання формувалися у ключових ланках процесів і систем (як всередині їх, так і між ними), що дає змогу позитивно впливати на критерії, якими оцінюється розвиток компанії (такими критеріями ЗАТ “НКМЗ” обрало систему збалансованих показників). Формування петель навчання забезпечує зростання ролі людського фактора у процесі реінжинірингу, тому на “НКМЗ” стверджують, що реінжиніринг нині переходить в іншу реальність, яку називають “біореінжинірингом” [див.21]. Його модель, розроблена на ЗАТ “НКМЗ”, передбачає передусім створення системи інформаційного забезпечення усіх процесів, на основі якої і формується система управління знаннями [23].

Слід зазначити, що технологічній підтримці реінжинірингу – створенню системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами, приділяється особлива увага в усіх проектах перепроєктування діяльності. Інформаційні технології дають змогу організувати паралельне виконання робіт, що скорочує відповідні витрати часу; забезпечують одночасний доступ до інформаційних ресурсів, що зменшує не лише витрати часу, а й фінансові, дає змогу стимулювати професійне зростання працівників.

Однак не слід інформаційні технології реінжинірингу зводити лише до автоматизації існуючих недосконалих видів управлінських робіт. М. Хаммер характеризує таку ситуацію як

“втілення застарілих бізнес-процесів у кремнії та програмному забезпеченні” [див.10]. Разом з тим, при створенні інформаційної системи нової моделі бізнес-процесів не слід відкидати існуючі фрагменти інформаційного забезпечення тих чи інших процесів створення продуктів (надання послуг), які є на будь-якому великому підприємстві. На жаль, автоматизація виробничих чи збутових процесів доволі часто здійснювалась вітчизняними підприємствами неупорядковано, хаотично і не була об’єднана спільною метою. Тому роботу слід починати з обстеження ступеня інформатизації окремих процесів життєвого циклу виробу, виявлення накопичених баз даних, а також підсистем їх опрацювання. Ядро єдиної інформаційної системи підприємства може бути створено інтегруванням існуючих функціональних інформаційних систем та підсистем інформатизації окремих процесів життєвого циклу виробу. Схема циркуляції інформації в єдиній інформаційній системі повинна повністю повторяти відповідну схему зв’язків системи бізнес-процесів.

Головною умовою, якій повинна відповідати проектована інформаційна система – обов’язкова орієнтація на поліпшені бізнес-процеси. Тому впровадженню інформаційних технологій повинна передувати докорінна перебудова внутріфірмового управління, а відтак вбудовування інформаційних технологій в усі оновлені бізнес-процеси.

Процес інтеграції існуючих корпоративних електронних даних починається з аналізу поліпшених процесів на предмет їх інформаційного забезпечення. Це дає змогу розробити концепцію інформаційної інтеграції для нової моделі функціонування підприємства. Використовуючи концепцію як нормативну базу, а поліпшені процеси – як вхідну інформацію, можна розробити корпоративну класифікацію об’єктів, операцій і документів і вже на її основі вибудовувати єдину інформаційну систему.

На сьогодні існує багато різноманітних *програмних продуктів* для реінжинірингу, які охоплюють кілька категорій [див.12]:

- 1) засоби для створення діаграм та інструментарій низького рівня (Micrografx: ABC Flowcharter\$ Scitor\$ Process Charter та ін.);
- 2) засоби описання потоків робіт (Process Architect);
- 3) засоби імітаційного моделювання/анімації (CASE Modsim, Gensim: ReThink);
- 4) об'єктно-орієнтовані інструменти (Designer 2000);
- 5) інтегровані багатофункціональні засоби, що автоматизують основні етапи бізнес-процесів (Gensim: ReThink+G2; "Квазар-Микро Solution: Oracle Workflow, Oracle Applications, Бюджет 2000).

Виділяють *два напрями використання інформаційних технологій* у ході реінжинірингу:

1) для аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів (об'єктно-орієнтоване моделювання, яке забезпечує створення прозорих моделей бізнесу, що можуть легко модифікуватися);

2) для створення нових бізнес-процесів, що докорінно змінюють базові правила роботи підприємства (табл. 5.4). Для цього використовується імітаційне моделювання. Моделі створюються у вигляді поточкових діаграм, у яких представлені основні робочі процедури, описана їх поведінка, а також інформаційні і матеріальні потоки між ними. Використання інформаційних технологій дає змогу радикально змінити бізнес-процеси і значно покращити основні показники господарської діяльності компанії, що створює можливості для випередження конкурентів.

Сучасні інформаційні технології не тільки забезпечують підвищення продуктивності, економію коштів, підготовку більш обґрунтованих рішень, тобто досягнення тактичних короткострокових переваг, а й вирішують стратегічні завдання – дають змогу менеджменту оперативно реагувати на динаміку ринку, створювати, підтримувати і поглиблювати конкурентні переваги.

Таблиця 5.4

**Вплив інформаційних технологій на базові правила роботи**

<b>Базове правило</b>	<b>Інформаційні технології</b>	<b>Нове правило</b>
Інформація може з'являтися одночасно тільки в одному місці	Розподілені бази даних	Інформація може з'являтися одночасно там, де вона необхідна
Складну роботу можуть виконувати тільки експерти	Експертні системи	Роботу експерта може виконувати фахівець із загальних питань
Необхідно вибирати між централізацією і децентралізацією бізнесу	Телекомунікаційні мережі	Бізнес може користуватися перевагами централізації і децентралізації одночасно
Усі рішення приймаються менеджерами	Засоби підтримки рішень, засоби моделювання	Прийняття рішень стає частиною роботи кожного співробітника
Спеціалістам для одержання, зберігання, пошуку і передачі інформації потрібен офіс	Бездротовий зв'язок і переносні комп'ютери	Спеціалісти можуть надсилати і одержувати інформацію з того місця, де вони знаходяться
Кращий контакт із потенційним покупцем – це особистий контакт	Інтерактивний відеодиск	Кращий контакт із потенційним покупцем – ефективний контакт
Щоб знайти об'єкт, необхідно знати, де він знаходиться	Автоматичне індексування і відстеження	Об'єкт сам інформує про своє місцезнаходження
Плани робіт періодично переглядаються і коригуються	Високопродуктивні комп'ютери	Плани переглядаються і коригуються оперативно, у міру необхідності

#### 5.4. Оцінювання ефективності реінжинірингу

Функціонування будь-якої системи описується за допомогою певного набору показників, які відображають ті чи інші аспекти її діяльності. Показником є якісно визначена змінна величина, с якою можна співвідносити множину можливих кількісних значень і стосовно якої сформульовано алгоритм підрахунку цих значень на основі вихідних даних. Водночас показник – це кількісна характеристика певної властивості досліджуваного об'єкта, яка містить одиничне кількісне значення і набір якісних ознак, необхідних для її однозначної ідентифікації [24].

Надзвичайно важливо заздалегідь визначити, якими саме критеріями оцінюватимуться результати реінжинірингу. За визначенням, реінжиніринг націлений на радикальне поліпшення таких параметрів бізнес-процесів, як вартість, швидкість та якість. Відповідно, для оцінювання ефективності цих змін можна використовувати наступні *показники*:

- *показники часу*: їх можна поділити на показники, що вимірюють своєчасність виконання бізнес-процесу, і показники, що відображають тривалість циклу процесу;
- *показники якості*: розглядаються як ступінь задоволеності споживачів сукупністю характеристик продукту чи послуги;
- *показники витрат*: відображають доступність і ефективність використання ресурсів, задіяних у бізнес-процесі; однак з їх допомогою не можна отримати цілісне уявлення про процес;
- *показники продуктивності*: оцінюють ступінь досягнення процесом поставлених цілей і фокусують увагу на обсягах продукції (послуг) організації.

Отже, для оцінювання ефективності реінжинірингу слід використовувати групи показників, які відображають зміну якісних, вартісних, часових параметрів бізнес-процесів, а також підвищення рівня їх результативності та керованості.



Базовими показниками як окремих процесів, так і всієї системи є результативність, ефективність та гнучкість.

*Результативність* – це ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів. Може розглядатися як показник цільового призначення, який визначає цілеспрямованість, сенс функціонування системи, основне її завдання. Результативність важлива для всіх груп споживачів. У разі нерезультативної роботи організація починає їх втрачати.

*Ефективність* – зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами; вона дає змогу оцінити різні “траєкторії” досягнення результату з врахуванням витрат ресурсів (фінанси, персонал, час). *Гнучкість* (адаптивність) можна розглядати як здатність процесу досягати ефективності і результативності у мінливих умовах.

Важливо розуміти, що вибір показників ефективності є досить складним завданням. На сьогодні існують сотні рекомендацій різних консалтингових фірм щодо формування сукупності показників оцінювання ефективності бізнес-процесів. Наприклад, тільки для топ-менеджменту їх може бути встановлено біля 60. Більшість науковців рекомендують використовувати набір показників, які формують ринкову вартість компанії – метод EVA або методику збалансованих показників (BSC) [25] (рис.5.5).

Це дає змогу в укрупненому вигляді оцінити очікуваний ефект від реінжинірингу. Додатково до цього здійснюють локальні розрахунки для вибору альтернатив вирішення конкретних завдань (наприклад, що вигідніше – купити нову технологічну лінію чи модернізувати стару). Нарешті, розроблені стратегічні завдання і показники перевіряють за критеріями: достатність/надлишковість потужностей, пропускна здатність складів, чисельність виробничого персоналу, величина джерел фінансування тощо. Така локальна оптимізація дає змогу з певною ймовірністю оцінити, чи відповідає проект реінжинірингу у область прийнятних (допустимих) рішень.

Формування показників слід здійснювати з їх розподілом за функціональними сферами і виділеннями проміжних зна-

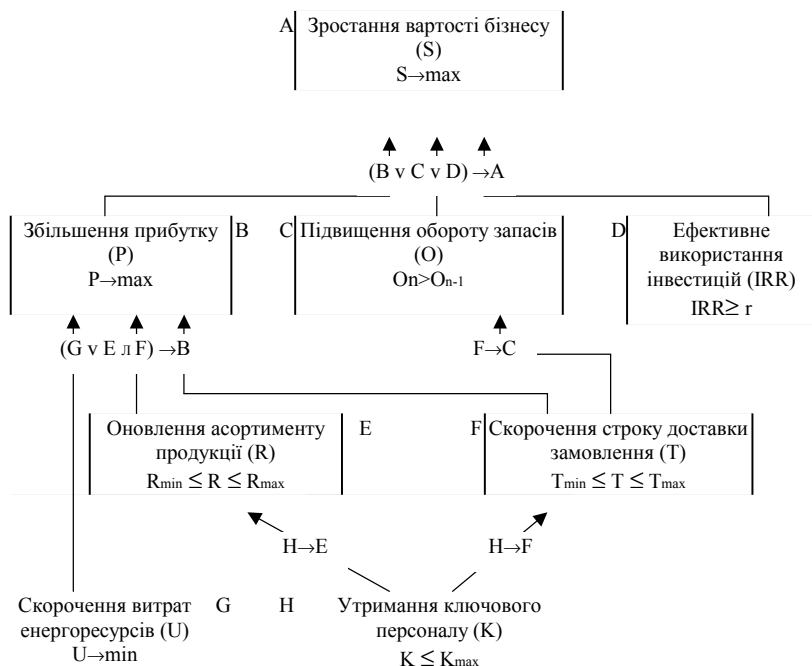


Рис 5.5. Фрагмент карти стратегічних завдань при складанні проекту реінжинірингу бізнес-процесів

чень бажаних результатів. Це забезпечує зворотний зв'язок та ітерацію (циклічність) процедур прийняття рішень з врахуванням ступеня виконання встановлених завдань і дає змогу скоригувати заплановані заходи у разі їх неефективності.

Зворотний зв'язок формується кількома шляхами:

*по-перше*, може виявитися, що плани сформували завищені – не врахували деякі витрати, недооцінили терміни тощо;

*по-друге*, фактичні значення показників через певний період покажуть слабкі місця проекту, а накопичені факти за ряд періодів дозволять статистично перевірити взаємозв'язки між показниками;

*по-третє*, при належній мотивації з'являється канал зворотної інформації від персоналу: пропозиції альтернативних

рішень, запити на додаткові ресурси для вирішення завдань тощо.

Всі три джерела зворотного зв'язку дають необхідну інформацію для коригування процесу реінжинірингу. Науковці відзначають, що впровадження реінжинірингу бізнес-процесів має найбільший потенціал результативності у великих компаніях зі складною структурою управління. Велика інерційність процесів прийняття управлінських рішень, характерна для такого типу компаній, може бути подолана саме завдяки переходу на процесне управління, яке дозволяє суттєво підвищити оперативність системи через скорочення кількості етапів узгодження управлінських рішень в межах відповідних бізнес-процесів.

Отже, реінжиніринг, на відміну від численних методів поступового вдосконалення роботи компаній, означає, по суті, рішучу, стрімку й глибоку “проривну” перебудову основ внутріфірмової організації управління з метою досягнення істотного (у десятки й сотні разів) поліпшення ключових показників результативності компанії. Для ефективного впровадження реінжинірингу необхідно абстрагуватися від існуючої функціональної організації бізнесу, піддавши сумніву прийняті методи управління компанією. Природно, що керівництву необхідно мати рішучість піти на зміни. До того ж необхідно, щоб зміни задля кращого майбутнього організації підтримали усі співробітники. Необхідне також створення єдиного інформаційного простору й інфраструктури, які б активно сприяли навчанню персоналу і його професійному зростанню, надавали співробітникам можливість керуватися в процесі прийняття рішень не встановлюваними раз і назавжди непорушними нормами, а творчою уявою, фантазією і винахідливістю. Однак вражаючі результати, досягнуті зарубіжними і вітчизняними компаніями, що використали концепцію реінжинірингу для поліпшення своєї діяльності, варті того, щоб замислитись над новими можливостями для зміцнення і розвитку бізнесу й іншим менеджерам.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Ивлев В.А., Попова Т.В.* Реорганизация деятельности: от структурной к процессной организации. М.:ООО Издательство “Научтехлитиздат”, 2000. – 280 с.

2. *Харрингтон Д.*, Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб.: “Азбука”, 2002. – 328 с.

3. *Симаков В. С.* Особенности формирования организационно-механизма реализации стратегии внутрифирменного развития национальных предприятий на основе реинжиниринга бизнес-процессов // Научные труды Донецкого национального технического университета. – 2003. – № 2.

4. *Бай С.І.* Особливості ідентифікування організаційних процесів торговельного підприємства // Регіональні перспективи. – 2004. – С.17-19.

5. *Ойхман Е.Г., Попов Э.В.* Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997.

6. *Яковенко С.І.* Реінжинірінг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №9 (39). – С. 118-127.

7. *Реинжиниринг: не автоматизируйте – уничтожайте!* // Office. – 2000. – № 7-8. – С.10-14.

8. *Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство?* – <http://management.com.ua/>

9. *Фирсов М.* Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 2. – С. 100-104

10. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб, 2000.

11. *Рубцов С.В.* Уточнение понятия бизнес-процесс // Менеджмент в России и за рубежом, 2001. – № 6. – С.26-33.

12. *Прус Л.* Сущность и планирование реинжиниринга // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2002. – № 5. – Ч.2. – Т. 3. – С. 59-64.

13. *Аренков И.А., Багиев Е.Г.* Бенчмаркинг и маркетинговые решения / Под ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: СПбГУЭФ, 1997. – 144с.

14. *Пересада А.А.* Управління інвестиційним процесом. – К.: Лібра, 2002. – 472с
15. *Робсон М., Уллах Ф.* Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
16. *Porter M.* Computitive Advantade. – USA, 1985. – 420 p.
17. *Ильдеменов С., Попова Л., Любов С.* Реинжиниринг бизнес-процессов: уроки внедрения // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 5. – С. 79-85.
18. *Ефремов В.С.* Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 3-26.
19. *Слутицкая Н., Рыбальченко В.* Как “Наша Ряба” завоевала рынок куриного мяса в Украине // Деловой журнал. – 2003. – № 3. – С. 28-38.
20. *Козинец А.* Unitrade: смена формата // Деловой журнал. – 2004. – № 7 11). – С. 72-75.
21. *Панков В., Туник И.* На пути к созданию элитного предприятия // Довідник кадровика, 2003. – № 12 (18). – С.44-52.
22. *Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н.* Преобразование организации. – М.: Дело, 2000.
23. *Скударь Г.М.* Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества. – К.: Наук. думка, 2003.
24. *Асташова Ю.В., Демченко А.И.* Показатели процесса в системе менеджмента качества // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С.86-97.
25. *Овчаренко К.* Оптимизация BSC: то, о чем все хотели узнать, но боялись спросить. // Управление компанией. – 2004. – № 10 (41). – С.16-22.
26. *Мелешина Г.А.* Реинжиниринг как направление автоматизации конструкторско-технологической підготовки производства // Автоматизация и современные технологии. – 2001. – №3. – С. 34-43.

## Розділ 6. ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 6.1. Інституціональна теорія та корпоративний сектор економіки

Проблеми інституціональної економіки в останні роки все активніше досліджуються вченими-економістами. Неокласична теорія, що була довгий час серцевиною економічної науки виявилась недосконалою. Причинами такого стану, на думку В. Марцінкевича, є:

- по-перше, надмірна математична заформалізованість, що вихолостила предмет економічної теорії, залишивши їй тільки аналіз поведінки умовних суб'єктів;
- по-друге, застосування схематичних, часто позбавлених живого економічного змісту методів, які здебільшого мають бути віднесені або до абстрактних побудов, або до таких досліджень, де умови зіставляються з технічними й організаційними завданнями [1, с. 36-37]

Разом з ринковими перетвореннями в останнє десятиріччя зростає інтерес до інституціональної теорії взагалі та до її неоінституціонального напрямку в особливості. Зокрема, це пов'язано зі спробами подолати обмеженість ряду передумов що характерні для економіки (аксіоми повної раціональності, абсолютної інформованості, досконалої конкуренції, встановлення рівноваги лише завдяки ціновому механізму тощо) та розглянути сучасні економічні (і не тільки економічні) процеси комплексно та багатосторонньо, зокрема – з необхідністю дослідження нових явищ епохи НТР, коли застосування традиційних методів аналізу не дає бажаного результату [2, с. 54].

Праця *Р. Коуза "Природа фірми"* (1937р.) започаткувала становлення неоінституціональної теорії і дала змогу висуну-

ти на перший план замість аналізу технологічних та фізичних обмежень, традиційного для ортодоксальної школи, дослідження особливостей інституціонального середовища й трансакційних витрат [3, с. 4].

Сучасний інституціоналізм виник не на порожньому місці. У неоінституціоналістів були попередники – представники “старого”, традиційного інституціоналізму (Т. Веблен, Дж. Коммонс, У. Мітчел, Е. Шумахер), які також намагались налагодити зв’язки між економічною теорією та правом, соціологією, політологією тощо [2].

*Неоінституціональний напрям* в економічній теорії, що виник у 60-х роках, засновниками якого є Р. Коуз, Д. Норт, Дж. Б’юкенен [4, с.73] полягає у формуванні набору фундаментальних правил, регулювання ринкових відносин.

Серед представників неоінституціоналізму слід відзначити також О. Вільямсона, Г. Таллока, М. Олсона, У. Меклінга, С. Чена та ін. В той же час, науковці зазначають “що на сьогодні не викристалізувалась єдина класифікація інституціональних теорій, що передбачає цілу гаму різних її складових: постіндустріального суспільства, конвергенції, суспільного вибору, прав власності, трансакційних витрат, соціального ринкового господарства та ін.” [4, с. 73].

*Інституціональне середовище* суспільства характеризується як:

- фундаментальні політичні, соціальні, юридичні правила, в рамках яких здійснюються процеси виробництва та обміну (конституційне, виборне, майнове, контрактне права);
- правила що регулюють стосунки у публічній сфері (теорія суспільного вибору);
- правила що регулюють стосунки в приватному секторі (теорія прав власності);
- правила поведінки економічних агентів на контрактній основі (теорія корпорацій, теорія регулювання структур);
- негласні правила поведінки економічних агентів (звичаї, традиції, моральні установи, релігійні заповіді).

Підвищення інтересу до інституціональної теорії та її неоінституціонального напрямку відкриває широкі можливості застосування інституціонального підходу до різних невирішених економічних проблем, вдосконалення управлінських завдань, до яких належить побудова української моделі корпоративного управління та її вдосконалення [5, с. 86].

Базовою категорією інституціональної економічної теорії і фундаментальною одиницею інституціональної структури є *інститут*. Засновник інституціоналізму Т. Веблен характеризував *інститути* “як комплекс звичайних способів мислення і загальноприйнятої поведінки, це узагальнення офіційних та неформальних правил гри, способів ведення справ і управління транзакціями”. Д. Норт характеризував інститути “як створювані людьми рамки поведінки, що структурують політичні, економічні та соціальні взаємодії” [6, с. 74].

Необхідною умовою функціонування корпоративного сектору в інституціональному середовищі є проектування інститутів, що створюються свідомо і на основі виявлення реальної в них потреби. Таке проектування є однією з функцій держави як регулятора корпоративних відносин, що формує інституційні передумови економічного зростання, створюючи прогресивну структуру власності, розвинулу банківську систему, фондовий ринок, привабливий інвестиційний клімат тощо. Більш глибоке розуміння процесів формування інституціонального середовища потребує висвітлення його ключового елементу – української інституціональної матриці та повторного визначення її ролі в інституціональній розбудові України [5, с. 86].

Згідно з Д. Нортом, який вперше запровадив поняття інституціональної матриці, під нею розуміють комплекс взаємопов'язаних правил і неформальних обмежень, сукупність яких визначає економічну діяльність, а також специфіку економічних і політичних інститутів кожного окремого суспільства та визначає напрямок їх подальшого розвитку [6]. Слід зазначити, що суспільство кожної держави має лише йому властиву сформовану інституціональну матрицю.



*Інституціональна матриця* – сукупність базових економічних, політичних та ідеологічних інститутів [7].

У свою чергу базові інститути виступають історично стійкими основами, що забезпечують відтворення соціальної структури у різних типах товариств. Базові інститути формуються на основі історичного досвіду в результаті пристосування населення держави до зовнішніх умов і в процесі розвитку втілюються в більш розвинені інституціональні форми.

Більшість науковців виділяють два типи інституціональних матриць: матриця “X” і “Y”, що розрізняються за складом базових інститутів, які їх формують. Так в економічній сфері *матрицю “X”* представляють інститути неринкової економіки а *матрицю “Y”* – інститути ринку і обміну. Інститути інституціональної матриці, відмінної від домінуючої в певній країні, називаються комплементарними.

Визначення інституціональної матриці України є важливим і першочерговим завданням, оскільки саме історична характеристика базового набору інститутів є основою для функціонування господарюючих суб’єктів, які формують корпоративні відносини.

Застосування засад інституціональної теорії в корпоративному управлінні виражається у виділенні та створенні таких інститутів, які виступають основними рушійними силами побудови української моделі корпоративного управління. Зокрема, інституціональним підходом користуються при вивченні процесу та результатів приватизації, розвитку малого та середнього підприємництва, формуванні акціонерних товариств закритого та відкритого типу тощо. Такий підхід дозволяє досліджувати фактичний матеріал великого обсягу, розглядати особливості нових організаційних структур що виникають в процесі зміни форми власності, аналізувати мотиви та поведінку різних професійних та соціальних груп на мікрорівні. Але, як зазначає Несторенко А. [8, с. 152], “він спирається в основному на емпіричні дослідження і слабо пов’язаний з власне інституційною теорією”. Інституційна теорія представлена в її сучасній версії – неінституціоналізмі являє

собою доктрину, що дозволяє пояснити сучасний стан і перспективи української економіки з позиції взаємодії основних економічних мотивів підприємців, правового регулювання та організаційних форм бізнесу. Інституціоналізм має американські коріння, але спеціалісти з інституційної теорії є і в Росії і в Україні.

Інституціоналізм тісно пов'язаний з економічною практикою. Розвиток різноманітних секторів економіки доводить необхідність досліджень інституційної трансформації кожного з них. Проблеми корпоративного сектору є цікавими з позицій теорії трансакційних витрат, теорії угод, теорії прав власності та деяких інших. Самі ж інституціональні перетворення, які відбуваються під час формування корпоративного сектору України, зумовили необхідність введення в дію інститутів прямого та опосередковано впливу на корпоративного управління. Ефективність економіки кожної країни залежить від адекватного поєднання і функціонування усіх її складових елементів, найбільш важливими з яких є інституціональне середовище і модель корпоративного управління певної країни [5, с. 86].

Динаміка інституційної структури корпоративного сектору відповідає закономірностям та тенденціям що виявлені теорією економічних інститутів. Зокрема, зміна власне цих економічних інститутів, а саме правил та норм взаємодії господарських одиниць, організаційних структур в рамках яких закріплені певні форми взаємодії відбувається в напрямку мінімізації загальних витрат що визначаються як сума власне виробничих та трансакційних витрат, які пов'язані забезпеченням системи інститутів. Джерелом інституційних змін також є мінливі відносні ціни та і реакція споживачів в зв'язку з цим.

Стан корпоративного сектору в Україні вимагає ще раз звернути увагу на місце держави в сучасній ринковій економіці. Досвід країн переконує, що в усьому світі сьогодні переважає тенденція найбільшої уваги держави до створення стабільного, сприятливого та конкурентного правового та економічного середовища. Наголоси в цій політиці державного

регулювання розставляються в залежності від існуючого економічного стану в країні. Стосовно України, то пріоритетного значення набуває захист прав власності, тобто враховується положення інституційної теорії, що активи працюють ефективніше, коли повністю визначені та захищені права власності і все сильнішим є тиск конкурентного середовища. Так все ж й до цього часу реальність українського корпоративного управління показує недосконалість нормативно-правового середовища та його вплив на поведінку підприємств. Захист прав власності можуть здійснювати приватні компанії, але якщо держава бере на себе таку функцію, то це має позитивний зовнішній ефект для всіх учасників економічних відносин.

Одним з *принципів* корпоративного управління є захист прав акціонерів. Реалії сьогодення підтверджують майже десятирічний конфлікт пов'язаний з недотриманням цих прав. На практиці це означало створення великої кількості нових фірм зареєстрованих зазвичай за кордоном. З порушенням прав акціонерів стикаються майже всі акціонерні товариства в Україні. Саме в захисті прав акціонерів і проявляється в першу чергу регулююча роль держави, яка має діяти в таких напрямках:

- *по-перше*, здійснювати розвиток нормативно-правової бази, що є основою діяльності акціонерних товариств;
- *по-друге*, держава має вдосконалювати інститут своїх представників, що управляють державними пакетами акцій;
- *по-третє*, необхідно формувати юридичні та економічні механізми корпоративного управління з тим щоб забезпечити реальний зв'язок між капіталом та прибутком.

Враховуючи сьогоденний стан корпоративного сектору, слід погодитись з думкою спеціалістів [4, 8], що після приватизації і реприватизацій компанії врешті решт мають належати тому, хто зможе вкласти гроші в їхній розвиток та найбільш ефективно використовувати власність. Така ситуація можлива, по Р. Коузу, за умови чіткої специфікації прав власності та мінімальних трансакційних витрат ведення справ. На практиці це означає, що уряд для підвищення ефективності корпо-

ративного сектору має докласти зусиль для створення економічних у вигляді фондового ринку, фінансових (рейтингові та оціночні агентства, міжнародні стандарти звітності) та правових (суди, нотаріат) механізмів вільної купівлі-продажу прав власності [8, с. 156].

В сучасній економічній думці фахівці з інституціональної теорії окремо виділяють *інститут конкуренції*, як механізм що потребує захисту та підтримки держави. На відміну від більшості інших інститутів конкуренція не може виникнути спонтанно, тому що кожний учасник ринку прагне позбутися конкурентів. Але конкуренція це типове суспільне благо для споживачів продукції. Звідси – кожний сектор економіки має формувати і підтримувати конкурентне середовище, підвищувати ступінь прозорості всіх операцій в рамках сектору.

На протязі всього періоду реформ в країнах колишнього СРСР конкуренція не входила в число економічних пріоритетів уряду, а Антимонопольний комітет зосереджував увагу зовсім не на тих питаннях, що були вкрай необхідні. Через це має місце недосконала структура внутрішнього ринку, за якої частина економіки руйнується через іноземну конкуренцію, а у іншій її частині конкуренція зовсім відсутня.

Головним принципом сучасного антимонопольного регулювання має стати політика ведення боротьби не з монополією, а з монополістичною поведінкою, яка на практиці являє собою надмірне підвищення цін, дискримінацію споживачів, зниження якості продукції, встановлення штучних бар'єрів на шляху конкурентів [8, с. 157].

Конкурентоспроможність організацій визначається пропорцією між епізодичними і безперервними змінами. Епізодичні зміни мають рідкісний, уривчастий, навмисний характер, розглядаються як наслідок відхилення організацій від стану рівноваги, неузгодженості її діяльності з оточуючим середовищем або вторгнення цього середовища у її роботу. Безперервні зміни мають кумулятивний характер і пов'язані з безперервними адаптаціями одночасно багатьох елементів, які створюють нагромадження і масштабність змін [13, с. 41].

Характерною ознакою сьогодення, провідною тенденцією світового розвитку, головним вектором що націлений на майбутнє століття, є інтернаціоналізація економічних відносин країн незалежно від їх політичної орієнтації, національних та територіальних відмінностей. Процес інтернаціоналізації економіки отримав назву глобалізація. Процеси глобалізації впливають на всі сфери людського життя завдяки цьому процесу виникла транснаціоналізація. “Вона виступає як об’єктивний процес, обумовлений міжнародним одиничним поділом праці і породжує транснаціональні форми кооперації. Деякі вчені вважають, що транс націоналізація – це якісно новий етап інтернаціоналізації господарського життя, який характеризується різким зростанням ролі зовнішніх факторів розвитку всіх держав і створення транснаціонального капіталу. Інші трактують транснаціоналізацію як більш вузьку категорію – як лише одну, хоча й найважливішу, форму загального процесу інтернаціоналізації господарського життя” [14, с.7].

Транснаціоналізація веде до досить високого рівня взаємозалежності між країнами. Виступаючи центрами координації і двигунами світового виробництва і обміну, транснаціональні корпорації (ТНК) формують всередині своїх комплексів і між собою мережу відносин, які виходять за межі національних держав. Сучасні ТНК перетворись на міжгалузеві внутрішньо диверсифіковані комплекси з інтернаціональним масштабом операцій. Інтернаціоналізація веде до посилення взаємозв’язків усіх складових частин світового господарства, що реалізується в глобалізації економічного розвитку. ТНК виступають основною рушійною силою цього процесу [див. 14, с. 8].

Складність і багатогранність феномена ТНК, динамічність і модифікації багатьох сторін їх діяльності обумовили різні теоретичні підходи до аналізу суті ТНК та їх еволюції. Серед них технологічна концепція Дж. Гелбрейта, теорія монополістичних перевага С. Хаймера, Ч. Кіндлебергера, Е. Чемберлена, теорія ЖЦП Р. Вернона, теорія негативного росту Дж. Бхагваті, Х. Джоксона, К. Аледжандро, парадигма ”летячих гусей” К.

Акамацу і його ж теорія наздоганяючого циклу, теорія олігополістичного захисту Ніккербоккера, теорія Хекшера-Оліна, парадокс Леонтьєва, теорія порівняльної вартості робочої сили П. Самуельсона, теорія інтернаціоналізації П. Бакклі, М. Кассона, еkleктична теорія Дж. Даннінга, теорії шляхів інвестиційного розвитку націй Дж. Даннінга, Наруллі, теорія конкурентних перевага націй Майкла Портера.

З концепціями та теоріями розвитку корпорацій пов'язана еволюція корпоративного управління. Сутність цих концепцій важливо вивчати для виявлення їхнього впливу на загальний менеджмент організацій.

### **6.2. Сучасні теоретичні підходи до злиття та поглинання компаній**

Одним з основних *механізмів корпоративного управління*, що застосовується в країнах з розвинутою ринковою економікою, є процедури злиття та поглинання. В процесі інституційно-економічних перетворень в країнах з перехідною економікою дискусія про роль злиття та поглинання, їх особливостях в умовах переходу до ринку стала актуальною.

Теоретичні дослідження свідчать, що більшість економістів вбачають у злиттях та поглинаннях один з важливих проявів ринкової дисципліни: конкуренція на ринку корпоративного контролю може забезпечити перехід фірми господарюючому суб'єкту, який реалізує більш ефективну стратегію розвитку фірми. Поява ж різноманітних теоретичних підходів до дослідження злиття та поглинання і дискусія з цих питань виникла через те, що вже перша хвиля процесу злиття та поглинання продемонструвала, що інтеграція здійснювалась перш за все для забезпечення більш міцних монопольних позицій фірми, що розширюється [15, с. 85].

В історичному ракурсі з кінця ХІХ століття в американській економіці і в деяких західноєвропейських країнах спостерігалось (з інтервалом в 15-20 років) періодичні хвилі злит-

тя. Такі хвилі відрізнялись значними масштабами: так, в обробній промисловості США перша хвиля злиття (1887 – 1904 рр.) безпосередньо зачепила підприємства, на яких в 1900 р. було зосереджено не менше 15% усіх робітників та службовців [16, с. 132].

Слід зазначити, що сучасна вітчизняна економічна наука до цього часу не готова пояснити інтеграційні процеси, визначити межі розвитку і великого корпоративного капіталу, пояснити методи злиття та внутрішньої організації сукупності підприємств та установ, що являють собою різні функціональні форми капіталу. Погоджуємося з думкою, що більшість економістів відійшли від теоретичного аналізу і спроб розробити методологічні основи інтеграції фінансового та промислового капіталу, що вказує на еволюцію сучасного капіталу в більш складну форму та вміщує в собі умови створення нових організаційно-господарських структур [4, с. 10].

Кожний окремо взятий капітал обертається лише як складова всього суспільного капіталу. Усуспільнення виробництва означає перетворення окремих, індивідуально відосблених, роздрібнених процесів виробництва на єдиний суспільний процес. Його об'єктивною основою є технологічна складова, зумовлена загальним напрямом НТП на стадії великого капіталістичного машинного виробництва. Накопичений досвід світової господарської практики показує, що підтримувати конкурентоспроможність економіки, долати всі труднощі фінансування інвестиційного процесу та забезпечувати розповсюдження нових технологій і науково-технічних досягнень може лише висококонцентрований капітал [4, с. 10].

Під впливом процесу усуспільнення трансформуються відносини приватної власності, набираючи нових форм. Відбувається її еволюція в напрямку від приватної індивідуальної форми до колективної (головним чином, капіталістичної колективної). Великі масштаби виробництва вимагали відповідних масштабів інвестицій, які не по силах індивідуальному капіталові. У ХІХ ст. ця суперечність зумовила централізацію капіталів: приватна власність трансформувалася в

акціонерну. Технічному і науковому прогресові рамки індивідуального капіталу виявилися тісними. Капітал дістав не індивідуального, а колективного власника з новими методами корпоративного планового управління в межах корпорацій. Але мотив руху акціонерного капіталу залишається колишнім – приватний інтерес кооперованого капіталіста, що не зняло вихідної суперечності.

Приватна власність почала еволюціонувати, насичуючись змістом, нерідко протилежним її вихідній сутності. Досі не з'ясовано питання про те, до якої власності – приватної чи колективної – слід відносити акціонерну, оскільки не з'ясовано достатньою мірою природу корпоративної власності. Тому відбувається своєрідна мутація приватної власності, в ході якої вона набирає рис, протилежних своїй вихідній сутності: господар віддаляється від виробництва, отже, згасає сила приватної мотивації праці; розширюється поле плановірної організації виробництва в рамках корпорацій; принципи розподілу продукту ще більшою мірою відриваються від принципів виробництва.

Корпоративна власність створила економічну основу для глобалізації господарської діяльності на власному капіталістичному базисі та привела, як уже зазначалося, до формування світового ринку.

На сьогодні відбувається процес злиття і поглинання компаній, які відіграють провідну роль у світовій економіці. Наприклад, в аерокосмічній промисловості “Боїнг” поглинув “Локхід”, у нафтоочищенні – відповідно, “Екссон” – “Мобіл”, а “Шеврон” – “Тексако”, в автомобілебудуванні – “Даймлер-Бенц” – “Крайслер”. У банківській сфері, завдяки злиттю “Дж. П. Морган” і “Чейз Манхеттен”, провідну позицію зайняв комерційний банк “Дж. П. Морган – Чейз”. Посилюється монополізація і на світовому фондовому ринку [17, с. 69].

В кінці 90-х років ХХ ст. було укладено найкрупніші угоди щодо злиття компаній: “WODAFONE” та “Mannesman” (англо-германська угода) – 161 млрд. дол. США, “Pfizer” та “Warner-Lambert” (американська угода) – 116 млрд. дол.



США, “AOL” та “Time Warner” (американська угода) – 106 млрд. дол. США. Одним з найважливіших показників, що характеризує зростання активності злиття та поглинання, є співвідношення з обсягом ВВП. Зростання цього показника спостерігалось в США в кінці 90-х років, коли він перевищив 10%, що характеризує активність як надзвичайно високу [див.11, с. 63].

Підвищення активності злиття та поглинання супроводжувалось застосуванням якісно нових технологій, таких, наприклад, як викуп з використанням боргового фінансування. В даному випадку для реструктуризації або злиття компаній (80-ті роки ХХ ст. більшість крупних фірм США або реструктуризувались, або були цілями для злиття та поглинання) витрачались кошти, які були отримані від продажу боргових цінних паперів. Позичкові кошти застосовувались корпораціями не тільки для скупівлі інших компаній, але і для зворотної покупки своїх же акцій. Однак на початку 90-х років використання позичкових коштів, і перш за все “бросових” облігацій (високо ризикованих цінних паперів, які, як правило, приносять більш високі прибутки), призвело до численних випадків невиконання корпораціями своїх зобов'язань та кризі ринку високоприбуткових облігацій. В результаті цього запозичення сторонніх коштів для скупівлі акцій різко скоротилось [див.11, с. 63].

Тенденція монополізації проявилась також у Росії: на фоні розмірковувань про вільний ринок і конкурентний порядок робилася спроба об'єднати “ЮКОС” і “Сибнафту”, утворивши тим самим четверту за своїм значенням світову нафтову компанію. Перелік можна продовжити [див. 17, с. 69].

У цілому протягом усього ХХ ст., коли домінуюче становище зайняли потужні ТНК як найвища форма приватної корпоративної власності, активно розгортався процес глобалізації ринків товарів, капіталів і робочої сили, сформувалися відповідні виробнича і фінансова інфраструктури. Виникли міжнародні економічні союзи, було створено міжнародні організації.

Отже, можна зробити висновок, що *глобалізація економіки* – це закономірний результат суспільного розвитку під впливом неминучого вдосконалення науково-технічної бази виробництва і його організаційних форм. Злиття окремих економічних утворень, відособлених регіональними або державними кордонами, в єдину інтегровану систему можна визначити як технологічну істину суспільного прогресу, яка виражається в усупільненні виробництва у світовому масштабі.

Однак, як і на попередніх стадіях усупільнення виробництва, процес глобалізації входить у суперечність з відносинами приватної власності, які незважаючи на драматичні результати еволюції відносин власності – зберігають пріоритет приватного інтересу.

Таким чином, економічну глобалізацію можна вважати природним результатом прояву глибинних властивостей ринкового господарства, розвитку його суперечностей. З цих позицій, слід розрізняти два аспекти глобалізації: власне глобалізацію як процес усупільнення виробництва у світовому масштабі на основі сучасного НТП і новітніх інформаційних технологій розвитку світогосподарських зв'язків і соціально-економічну форму глобалізації, в якій вона виступає у наші дні, як і раніше, несучи в собі природу приватновласницьких відносин, зведених до світового масштабу. Саме соціально-економічна форма глобалізації не відповідає сучасному рівню усупільнення виробництва, і в цій невідповідності криється коріння сучасних найгостріших суперечностей глобалізації.

Практичний досвід свідчить, що невідповідність рівня і динаміки економічної глобалізації відносинам власності, які панують сьогодні у світі, – головний генератор конфліктів. У розв'язанні окремих суперечностей і конфліктів глобалізації позитивну роль може відіграти вдосконалення механізму реалізації відносин власності на світовій арені в напрямі підвищення значення інституціональних факторів і міжнародних організацій (у тому числі суспільних), посилення контролю за діяльністю ТНК і міжнародним рухом капіталу, з поступовим введенням їх до рамок загальнолюдських інтересів.

На початку XXI століття процеси глобалізації спричиняють ріст взаємозв'язків та взаємозалежності національних економічних систем. Тенденція концентрації капіталу, з одного боку, і вузькість економічного поля в галузях національної економіки, з іншого, змушують різні господарські суб'єкти об'єднуватись для розширення сфери діяльності, що вимагає залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів. В зв'язку з цим відбуваються і якісні зміни в системі управління великими компаніями, які змушені адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища. Все це призвело до нової "хвилі злиття" компаній, масштаби якої важко переоцінити.

Сьогодні особливий інтерес викликають нові інтегровані корпоративні структури – особлива група корпоративних об'єднань, які характеризуються власними закономірностями розвитку. Теорія й практика сучасного корпоративного менеджменту висувають досить багато причин для пояснення інтеграції підприємств. Аналізуючи світовий досвід і систематизуючи його, можна виділити основні передумови інтеграції підприємств. Так, основною причиною (передумовою) реструктуризації підприємств у вигляді злиття і поглинань є прагнення одержати та підсилити *синергетичний ефект*, який в полягає в тому що в результаті взаємодоповнюючих дій активів двох або декількох господарських суб'єктів можна отримати сукупний результат сума якого перевищить суму результатів окремих дій цих компаній. Такий синергетичний ефект може виникнути завдяки економії обумовленої масштабами діяльності, комбінування взаємодоповнюючих ресурсів, мінімізації трансакційних витрат, взаємо доповнення в сфері НДДКР.

*Передумовами інтеграції* також виступають:

- прагнення до підвищення якості управління,
- бажання знизити податкове навантаження,
- можливість диверсифікованості виробництва і використання надлишкових ресурсів,
- прагнення підвищити політичну значимість керівництва компанії та особисті мотиви менеджерів.

*Вертикальна інтеграція* часто обумовлена технологічними зв'язками між підприємствами, вона забезпечує економію на масштабі, консолідацію та ефективне використання ресурсів. При здійсненні вертикальної інтеграції можна досягти економії витрат на рекламу, рух товарів, підтримку оптимального розміру запасів. Горизонтальна інтеграція дозволяє мінімізувати втрачену вигоду, а іноді свідчить про монопольні устремління її учасників. Диверсифікованість ризику і можливість опосередкованого впливу на партнерів забезпечує діагональна інтеграція (об'єднання з підприємством яке перебуває на іншому рівні вертикального виробничого циклу і випускає паралельні види продукції). Досягти деякого компромісу між вимогами мінімізації втраченої вигоди і витрат, у тому числі трансакційних, дозволяє комбінована інтеграція (здійснюється одночасно уздовж технологічного ланцюжка і по паралельних видах продукції). Сьогодні окремі промислові підприємства стали здійснювати ар'єргардну інтеграцію з метою створення власної системи енерго- і теплозабезпечення. Це дозволяє уникнути трансакційних витрат, що породжені складністю пошуку прийнятних компромісів із природними монополіями, а також знизити прямі виробничі витрати за рахунок одержання більш дешевої електроенергії та тепла із власних енергетичних установок [18, с. 194-195].

Реформи в економіці, об'єктивно ведуть до необхідності об'єднання окремих підприємств. Проте, нерідко компанії не йдуть на повне злиття, а створюють той або інший механізм взаємодії, який дозволяє їм зберегти статус юридичної особи і при цьому співробітничати з іншими підприємствами. У зв'язку із цим виникає принципово новий вид компаній. В економічній літературі та практиці досі не існує загальноприйнятого терміна для позначення подібних об'єднань, використовуються поняття: "інтегрована корпоративна структура", "пов'язано-диверсифікована система", "інтергломерат", "інтегрована бізнес-група, а також "метакорпорація", міжнародні стратегічні альянси та інші [див. 18, с. 196].

Стосовно суті понять “злиття” та “поглинання” існують різноманітні підходи. Поняття “злиття” викликає в уяві якесь об’єднання зусиль, наповнення позитивним змістом і породжує схвалення таких дій. Розглянемо різноманітні підходи спеціалістів до суті цих понять. “Російське законодавство інтерпретує злиття як реорганізацію юридичних осіб, в результаті якої права та обов’язки кожної з них переходять до юридичної особи що виникла до відповідності до акту передачі. В закордонній практиці під злиттям можуть розуміти об’єднання декількох фірм, в результаті якого одна з них виживає, а решта втрачають свою самостійність і припиняють існування. В російському законодавстві цей випадок характеризується терміном “приєднання” [див. 15, с. 86]. Деякі автори під терміном “злиття” розуміють весь спектр угод по злиттям та поглинанням: дружнє поглинання, “жорстке” (вороже) поглинання, скупівля всіх або основних активів компанії-мети, коли від неї лишається одна “оболонка” та грошові кошти від продажу активів.

Має місце і протилежний підхід, коли всі відповідні операції об’єднанні терміном “поглинання”.

Найбільш розповсюдженими є три способи поглинань:

- 1) добровільні злиття на основі переговорів з керівництвом компанії яку поглинають та з наступною купівлею (обміном) акцій;
- 2) ворожі захвати шляхом тендерної пропозиції на купівлю акцій безпосередньо акціонерам компанії;
- 3) одержання контролю над Радою директорів без купівлі контрольної частки в акціонерному капіталі через голосування за дорученням.

Найчастіше під *агресивним поглинанням* розуміють ситуацію, коли покупець звертається з тендерною пропозицією прямо до акціонерів. Зазвичай подібний розвиток подій – наслідок того, що переговори з керівництвом корпорації зайшли у глухий кут. В якості бізнес-терміну під ворожим поглинанням розуміється спроба отримання контролю над фінансово-господарською діяльністю чи активами компанії-мети при опорі керівництва або ключових учасників компанії. Визнан-

ня характеру угоди ворожим залежить від реакції менеджерів та акціонерів компанії-мети, якщо атакуюча компанія виконала усі вимоги органів регулювання про афішування своїх дій.

Узагальнюючи існуючі теоретичні підходи, визначаємо, що *злиття* – це угода в результаті якої відбувається об'єднання двох чи більше корпорацій в одну, що супроводжується конвертацією акцій корпорацій, що мають зливатись і збереження складу власників. Або ж злиття – це синонім дружнього поглинання, контракт між групами менеджерів двох компаній, умови якого напрацьовуються у переговорному процесі. *Поглинання* – угода, в результаті якої відбувається перехід права власності на корпорацію, що найчастіше супроводжується заміною менеджменту купленої корпорації та зміною її фінансової та виробничої політики.

На сьогодні відомі наступні концепції щодо злиття та поглинання в корпоративному секторі:

**1. Концепція “Ринкове регулювання ефективності господарських операцій” або недостатня ефективність підприємств.** В цій концепції основна увага спрямована на людський фактор, тобто регулювання ефективності через відповідні дії керівного складу корпорації. Якщо ж такі дії недосконалі і це призвело до зниження ефективності діяльності компанії та слід усунути непрофесійних керівників.

**2. “Теорія гордині” (“hubris theory”).** Дана концепція недостатню обґрунтованість інвестиційних проектів пояснює надмірним тяжінням до ризику і високим амбіціям (“гордині”) менеджерів, які є керівниками корпорації. Такі менеджери дуже високо себе ставлять і вважають, що можуть оцінити потенційну вартість фірми краще за ринок. Той хто є ініціатором поглинання чекає, що нові власники зможуть забезпечити більш високу ринкову вартість фірми. Слід зазначити, що критерії емпіричної перевірки концепції “гордині” є недостатньо чітко визначеними. Наприклад, не так легко розрізнити випадки “надмірних амбіцій” і звичайні помилки в оцінці перспектив реструктуризації. Складним є також питання щодо ринкового курсу акцій корпорації-покупця.

**3. Можливості операційної синергії.** Злиття і поглинання частіше за все відкривають можливості використання переваг, що пов'язані з горизонтальною чи вертикальною інтеграцією господарських процесів. Одна з відомих теоретичних гіпотез передбачає, що фірма домагається порівняно великих успіхів при глибокій спеціалізації активів, що їй належать. В таких випадках вертикальна інтеграція може забезпечувати кращу координацію при використанні взаємодоповнюючих високоспеціалізованих активів на різних стадіях виробничого процесу. Горизонтальна інтеграція ж дозволяє досягти економії на умовно-постійних витратах і реалізувати економії завдяки масштабам виробництва.

**4. Фінансові синергії.** В деяких випадках проста диверсифікація грошових потоків може забезпечити сприятливий ефект: якщо рух фінансових ресурсів відбувається в двох фірмах не надто тісно корельованих між собою, злиття при інших рівних умовах може сприяти стабілізації фінансового стану компанії, що об'єдналась. Злиття сприяє укріпленню бази фінансових операцій через розширення позичкових операцій фірми, що в свою чергу підвищує кредитоспроможність фірми і дозволяє їй претендувати на залучення більш крупних позик.

**5. Спад на галузевих ринках і диверсифікація.** Злиття і поглинання можуть виступати зручною формою виведення частини капіталу з галузей, що зіткнулась зі спадом виробництва, особливо при довготривалому скороченні попиту на їх продукцію. В ряді випадків диверсифікація може відкрити шлях до більш ефективного застосування взаємодоповнюючих ресурсів і більш повного використання виробничих потужностей.

**6. Реструктуризація і перерозподіл ресурсів.** Реструктуризація господарських операцій в результаті перехоплення корпоративного контролю може супроводжуватися перерозподілом ресурсів між основними учасниками господарських операцій що здійснюються корпорацією – власниками фірми, менеджерами, кредиторами, робітниками тощо. Зазвичай це пов'язано з ліквідацією прямих наслідків неефективного управління і може супроводжуватись відмовою від невігідних

контрактів, обміном раніше випущених облігацій що потребують більших процентних виплат на акції, звільненнями та залученням нових найманих працівників на більш вигідних для фірми умовах. Перерозподіл коштів на користь акціонерів буде означати зокрема, деякі обмеження монополістичної практики на ринках факторів виробництва, але разом з тим може характеризуватись і посиленням монополістських тенденцій на тих же ринках.

**7. Роль інформації сигналізування та забезпечення ліквідності.** Припускається, що ціни акцій не містять вичерпної інформації про компанію-мету. Відповідно тендерна пропозиція може слугувати сигналом для підвищення ринкової вартості фірми. Сама пропозиція викликає інтерес потенційних інвесторів до фірми, що здається недооціненою. Володіння акціями такої фірми часто порівнюють з володіння шахтою, що містить золото. Так, рішення компанії щодо додаткової емісії облігацій може бути сприйнято як свідчення високої кредитоспроможності фірми і підвищить її привабливість як об'єкта поглинання.

**8. Відокремлення власності від контролю і проблеми делегування повноважень (*agency problems*).** Делегування повноважень керуючому персоналу підвищує роль рішень які приймаються менеджерами. Поряд з неефективним управлінням виникає також можливість зміщення пріоритетів в розвитку компанії. Так, через фінансові і престижні міркування вищі менеджери можуть реалізовувати стратегії неоптимального (з точки зору власників) розширення сфери діяльності компанії. Набуваючи значущості в сфері управління, вищі менеджери можуть ініціювати злиття та поглинання, які не ведуть до збільшення чистої приведеної вартості своєї компанії.

**9. Прагнення до посилення монополістичних позицій фірми.** Перерозподіл ресурсів, що супроводжує злиття та поглинання у відповідності з розглянутими вище підходами має давати дорогу дії конкретних ринкових сил. Разом з тим можливий і розвиток протилежних тенденцій: злиття та поглинання мають на меті укріплення монополістичних (оліго-



полістичних) позицій фірми. Зокрема стратегія фірми може передбачати поглинання корпорації-конкурента.

Підсумовуючи слід зазначити, що які б погляди не домінували в той чи інший період розвитку економічної думки, але такі процеси як злиття та поглинання мають місце. Однак, для забезпечення ефективності вони повинні підлягати державному регулюванню. Для цього держава повинна приділяти увагу розвитку корпоративного законодавства.

З цієї точки зору, наявне в Україні корпоративне законодавство потребує термінового перегляду. Воно не тільки перешкоджає реорганізації підприємств, але через свою недосконалість, неясність та протиріччя деяких положень призводить до того, що будь-яка реорганізація, яку проводять в сьогоденних умовах менеджери, є дуже ризикованою, тому що через деякий час може бути незаконною [19, с. 575 – 609]. В той же час, в європейських країнах діяльність акціонерних товариств традиційно регулюється значною кількістю законодавчих актів, у більшості своїй прямої дії, що виключає можливість довільного підзаконного регулювання. Наприклад, у Німеччині діє Закон про акціонерні товариства, який має характер кодексу, оскільки він складається з 5 книг та 410 статей” [див. 9, с. 111].

Процес належного вирішення проблеми регулювання діяльності акціонерних товариств ускладнюється відсутністю відповідних серйозних теоретичних розробок, насамперед досліджень особливостей формування та застосування акціонерного права, а також недостатнім вивченням рушійних сил та динаміки трансформацій в корпоративному секторі, механізмів прихованого перерозподілу сфер впливу в корпоративних структурах та їх економічних і соціальних наслідків.

Досвід розвинутих країн свідчить, що уряд кожної держави має проводити активне державне регулювання процесів господарської інтеграції. Перш за все, завдяки такій політиці відбувається державне сприяння конкуренції. Наприклад, конкурентне законодавств в Канаді – одне з найстаріших у світі. З кінця XIX століття і до 1986 р., коли за ідеями і пропо-

зиціями Економічної Ради Канади було прийнято Закон про конкуренцію, проводилась робота по запобіганню негативним наслідкам монопольних зловживань. В результаті запровадження Закону про конкуренцію в країні почала розвиватись політика контролю злиття та монопольної поведінки компаній [20, с. 78-79].

США також є прикладом активного регулювання процесів злиття та поглинання. Горизонтальна інтеграція господарських операцій з кінця XIX – початку XX століття стала об'єктом активного регулювання, спрямованого на збереження умов функціонування конкурентних механізмів. Певні статті законів Клейтона (1914 р.) та Шермана (1890 р.) використовувались міністерством юстиції США для заборони того злиття, яке б могло привести до появи компанії, що домінує в своїй галузі. І тепер, на початку XXI ст., документи відносно майбутнього злиття та поглинання компанії-ініціатори повинні направляти в Федеральну торговельну комісію та міністерство юстиції. У відповідності з законом Харта-Скотта-Роудино (1976 р.) у 30-денний термін вказані інстанції розглядають отриману заявку. В 1986 р. за ініціативою сенатора Г. Уільямса було прийнято ряд поправок до закону про фондову біржу, що спрямовані на захист міноритарних акціонерів фірми, яку поглинають. Корпорація-покупець надає також публічну тендерну пропозицію, в якій повідомляється інформація про наміри цієї компанії, крім того вона має містити чітку характеристику майбутніх угод між покупцем та компанією-метою [див. 16, с. 175-177].

Одним з найважливіших аргументів на користь злиття вважається ефективність. Конкуренція не є самоціллю, вона лише слугує засобом досягнення вищих цілей, пов'язаних із зростанням ефективності та конкурентоспроможності економіки, добробуту населення. Якщо злиття негативно впливає на конкуренцію, але приводить або може привести до суттєвого підвищення ефективності, то його не слід забороняти. Зокрема, вигоди від злиття можуть визначатись за такою простою формулою:

$$B = PV_{AB} - (PV_A + PV_B), \quad (1)$$

де  $B$  – прибуток від злиття фірм;

$PV_{AB}$  – прибуток нової фірми;

$PV_A$  – прибуток фірми  $A$  до злиття;

$PV_B$  – прибуток фірми  $B$  до злиття [21, с. 9].

Успіх великих корпоративних структур і, зокрема, проведення процесів злиття та поглинання буде успішним за умови розробки системного механізму взаємодії держави з корпоративним сектором економіки, який включав би інституційні, організаційні, фінансово-економічні та соціально-економічні важелі [22, с. 26]. Слушною є думка, що в інституціональному плані перед державою постає завдання сформувати такий господарський механізм, який би забезпечував перерозподіл ресурсів із застарілих і безперспективних виробництв у виробничо-технологічні комплекси сучасного технологічного укладу [23, с. 46].

Д. Норт, автор численних досліджень, представник неінституціоналізму стверджує, що “ефективні інституції прищеплюються в державі, якій притаманні стимули до створення та забезпечення прав власності. Однак, важко або майже неможливо змоделювати такий державний лад за допомогою учасників, що прагнуть максимізації багатства і не стримуються іншими міркуваннями... При такому підході держава стає нічим іншим, а машиною для перерозподілу багатства і доходу” [див. 6, с.179].

Таким чином, злиття та поглинання з точки зору *державного регулювання* повинно передбачати врахування декількох напрямів:

1) відповідність злиття і поглинання промисловій політиці та загальній стратегії реорганізації в рамках відповідних секторів та галузей;

2) підтримка активного функціонування конкурентних механізмів в економіці;

3) забезпечення прозорості операцій на ринку корпоративного контролю;

- 4) захист прав акціонерів;
- 5) регулювання соціальних конфліктів, що породжені злиттями та поглинаннями. Самі такі методологічні засади повинні бути розроблені та використані при формуванні корпоративного сектору економіки України.

### **6.3. Проблеми формування корпоративних структур**

Проблеми управління набувають в сучасних умовах все більшої актуальності. П'ятнадцять років економічних реформ в Україні показали, що найголовніший недолік вітчизняної економіки – відсутність професійного менеджменту, тобто криза управління. Необхідність подолання цієї кризи очевидна.

*По-перше*, управляти сьогоdnішніми підприємствами за старими законами і принципами, використовуючи старі методи – неможливо.

*По-друге*, теперішній власник або є підприємцем, який повинен самостійно приймати управлінські рішення і нести повну відповідальність за їх наслідки, а для цього він повинен вивчати науку управління, або повністю відстороняється від справ і лише фінансує свій бізнес та знімає вершки, використовуючи досвід та вміння професіоналів.

*По-третє*, сучасний менеджмент це самостійна, міждисциплінарна область знань, на розвиток якої впливає стан багатьох наук, зокрема, економіки, права, соціології, психології, математики, інформатики та інших [24, с. 137].

*По-четверте*, якщо за радянських часів вважалось що посада керівника надає йому владу, якої цілком достатньо для управління підприємством, то сучасний керівник досягне успіху, якщо в своїй діяльності об'єднає науку, досвід, нововведення, мистецтво управління, навички та вміння ведення бізнесу.

*По-п'яте*, змінилися люди, якими управляють, в зв'язку з чим виникла потреба формування культури внутрішньо-фірмових відносин і докорінних змін в управлінні персоналом.

Теорія управління (менеджменту), як і теорія корпоративного управління, формувалась у вигляді різних концепцій та управлінських шкіл.

Дослідження історичних коренів науки управління дає змогу виділити два періоди її формування: *емпіричний* – заснований на практичному досвіді та інтуїтивному розумінні, і *теоретичний* – що ґрунтується на глибокому вивченні та осмисленні її основ і логіки [25, с. 28].

Аналізуючи школи управління, також маємо тісний зв'язок і аналогії менеджменту і корпоративного управління. Професійний менеджмент корпорації забезпечують наймані працівники – фахівці своєї справи, що повинні працювати з найбільшою віддачею, забезпечуючи ефективність через досягнення балансу інтересів всіх учасників корпоративного управління. Таке узгодження інтересів неможливе без досягнення високої корпоративної культури, яка має як поверхневий рівень (одяг, манери, правила поведінки тощо) так і глибинний, що проявляється в тому, що думки, цінності, переконання, правила за якими живе корпорація поділяють всі її працівники, акціонери, партнери.

Діяльність корпорацій повинна здійснюватись на засадах партнерства. “Дедалі більше стає зрозумілим, що без співробітництва, кооперації, партнерських відносин із персоналом менеджери та власники не в змозі управляти виробничим процесом і досягати підвищення продуктивності праці. Тому оптимальною формою організації на мікрорівні вважається акціонерна компанія, в якій значна частина акцій належить працівникам, а персонал бере участь в управлінні. Розвиток партнерських відносин на виробництві вважається законним, об'єктивно обумовленим процесом, що застосовується практично усіма фірмами розвинутих країн” [26, с. 135].

Погоджуємося з тезою, що в основі розвитку сучасного менеджменту лежать досягнення практично всіх напрямів управлінської думки [27, с.58]. Зокрема, важливий вплив на сучасну систему поглядів на менеджмент мав розвиток П. Дру-

кером ідеї всезростаючої ролі фактора менеджменту в забезпеченні господарських результатів порівняно з традиційними для економічної теорії факторами виробництва: працею, землею і капіталом [28]. Тезу про значення цього четвертого фактора виробництва (на відміну від інших, незамінного) вперше було сформульовано в праці “Концепція корпорації” (1946), а потім і в інших працях видатного науковця та практика. Саме тісний зв’язок із практикою (тридцять років П.Друкер був консультантом багатьох великих корпорацій, таких як “Дженерал моторс”, “Дженерал електрик” та ін.) дав змогу вченому вже в 50-ті роки розробити основну проблематику феномена “духу організації”, тобто того аспекту менеджменту, який у 80 – 90-х роках став активно вивчатися під назвою “корпоративна культура”.

Так, у науковій праці “Практика менеджменту” (1954) було порушено питання поєднання управління існуючим бізнесом та лідерства, розроблення основ бізнесу майбутнього, які мають сьогодні ключове значення для конкурентоспроможності фірм. З іншого боку, автором вперше було подолано традиційну для літератури з управління бізнесом обмеженість досліджень лише внутрішньофірмових аспектів менеджменту. П. Друкер детально розкриває своє розуміння фірми як єдиного цілого з трьох складових: по-перше, як бізнесу, тобто як економічного інституту, організованого для випуску продукції з метою задоволення “попиту ринку, клієнтів фірми; по-друге, як гуманітарної й соціальної організації, котра наймає людей та зобов’язується організувати їхню працю і стимулювати її з метою підвищення продуктивності праці, здійснювати централізоване керівництво та підтримувати взаємозв’язки відносин влади і відповідальності; по-третє, як соціального інституту, інтегрованого в суспільство, на який впливають суспільні інтереси.

Поле діяльності працівників, які мають передові знання, є вся організація, і ними неможливо керувати у звичному розумінні цього слова, особливо ефективно контролювати. Організації, де зайняті такі працівники (а це без винятку всі

процвітаючі компанії), мають, на думку П. Друкера [29], здійснювати управління з урахуванням того, що лояльність працівників більше не можна забезпечити на основі грошової винагороди, її потрібно заробити, доводячи найманим працівникам, які володіють знаннями, що фірма надає їм виключні можливості для ефективної праці. Тому говорити сьогодні про управління працею – означає не розуміти нової якості робочої сили: сучасний менеджер повинен уміти управляти людськими ресурсами. По-друге, нове суспільство, яке лише розпочинає формуватися, є суспільством організацій, головна функція яких – продуктивне використання накопичених знань у процесі реалізації специфічних для кожної організації завдань. Усі самостійні об'єднання працівників, які мають передові знання, зосереджують зусилля на переробці потоків інформації та використанні єдиних принципів в управлінні як діловими, так і некомерційними структурами.

Виходячи із сказаного можна зробити висновок, що менеджмент, і в тому числі корпоративний, дає можливість поєднати талант, вміння, та професіоналізм всього українського народу. Трансформаційні ж зміни, яких чекає весь народ України, набагато складніші ніж вибори нового президента, уряду чи парламенту. Перш за все, ці зміни включають в себе інституціональне будівництво та структурні реформи. При всіх недоліках існуючої соціально-економічної системи слід зауважити що за роки реформування економіки України виникли всі основні ринкові економічні інститути. Як відзначають науковці “...отримали розвиток як інститути-норми, так і інститути-організації” [див. 8, с. 5].

Слід нагадати, що першими ринковими інститутами-організаціями в Україні були кооперативи та товарні біржі, що виникли наприкінці 80-х років ХХ століття. Існували вони недовго, але на їхньому прикладі з'явилися торговельні дома, підприємства малого та середнього бізнесу, а згодом, с початком приватизації через масову сертифікацію виникли українські корпорації у вигляді відкритих і закритих акціонерних товариств. Для обслуговування останніх були потрібні

відповідні інститути фондового ринку: фондові біржі, асоціація “Позабіржова фондова торговельна система”, банківській сектор.

Створення дійової інституційної системи в сфері корпоративного управління є умовою формування ефективної відкритої економіки, яка б найбільшою мірою враховувала наявний потенціал у сферах високих технологій, які перш за все розвивають у таких великих промислових структурах якими є корпорації. Неможливо здійснити сучасні перетворення без урахування передового міжнародного досвіду, виявлення перспективних тенденцій розвитку, які необхідно впроваджувати в нашій державі вивчаючи глобальні тенденції інституціонального розвитку. Йдеться як про потенціал оптимізації макроекономічного регулювання в цілому, так і про можливості застосування розробок інституціоналізму у конкретних секторах економіки при формуванні експортного виробництва, а також у процесах оптимізації менеджменту в кожному підрозділі акціонерного товариства. Впровадження принципів інституціональної економіки дозволить керівникам акціонерних товариств покращити розуміння ряду ключових тенденцій сучасності, може допомогти уникнути принципових помилок при регулюванні дій в корпоративному середовищі для правильного вибору реальних орієнтирів розвитку.

Але доки ще актуальною залишається теза про те, що “значущість соціальних та інституційних механізмів для забезпечення успішного реформування було недооцінене, запізнлим виявилось і визнання усвідомлення того факту, що системна криза трансформаційного періоду не зводиться до економічної, при цьому вона є передусім інституціональною” [30, с. 47].

Розробка і впровадження науково-обґрунтованої концепції та ефективної стратегії реформ в Україні, розв’язання науково-практичних проблем формування конкурентної у світі, відкритої ринкової економіки України передбачають як необхідні умови, розробку і впровадження основних положень інституціоналізму в практику корпоративного управління. Завершення перехідного періоду, про що засвідчує надання Ук-



раїні статусу країни з ринковою економікою, робить інституціональну еволюцію ще більш інтенсивною: базові інститути, такі, як приватна власність мають доповнитися безліччю комплементарних (доповнюючих) норм і організацій для того, щоб в суспільстві утворився практично безперервний інституційний простір. Відсутність будь-якої ланки в цьому ланцюжку означає, що деякі соціальні відносини не мають стійких, передбачуваних і загально визнаних норм поведінки, а регулюються індивідуальними рішеннями. Найчастіше ці рішення породжують конфлікти, в яких кожна із сторін відстоює свою правоту [див.8 , с. 11]. Проблема конфлікту інтересів учасників корпоративного управління є однією з найважливіших для акціонерних товариств.

Корпоративний сектор економіки України й на сьогодні нормативно недостатньо забезпечений і потребує зміцнення нормативної бази та створення нових законів, пов'язаних із корпоративною діяльністю підприємств та самої держави. Як свідчить аналіз, більшість законодавчих актів дотепер потребує доопрацювання, не говорячи про необхідність створення нових законів, які б регламентували корпоративні відносини в Україні.

*До недоліків чинного законодавства слід віднести такі:*

- дрібні акціонери не мають максимальної можливості мати представництва в Наглядній раді;
- їх права не захищені; закон не забороняє посадовим особам товариства здійснювати операції, що завдають шкоду компанії;
- повноваження щодо ухвалення рішень непропорційно розподілені між органами управління.

“Створюючи правове поле для визначення прав щодо відповідальності різних сторін і регулюючи їх взаємовідносини, корпоративне управління дозволяє кожній із них планувати й здійснювати свою стратегію, а через неї оцінювати поведінку інших сторін. Знання корпоративного законодавства є корисним, оскільки воно визначає права й обов'язки сторін і тим самим забезпечує основу їх співробітництва; дозволяє

зацікавленим сторонам виявити недоліки цього законодавства і вдосконалити його” [26, с. 137].

Таким чином, ліквідація корпоративної безграмотності українського суспільства набуває все більшої актуальності. При цьому слід змінити відносини між формальними інститутами, представленими законами та іншими нормами, і неформальними інститутами, які є стереотипами мислення та поведінки. Останні, безумовно потребують переосмислення, тому що в більшості є антиринковими через багаторічну відсутність для українців навіть можливості думати, а не те що діяти за принципами вільного ринку. Але передумови для таких перетворень вже створені і якщо ми розширимо поняття неформальних інститутів до стійких форм, відносин між економічними агентами, які базуються на взаємних очікуваннях, то побачимо, що вони являють собою раціональну реакцію господарюючих суб'єктів на зміну економічного середовища.

В сучасній літературі однією з тез теорії інституціоналізму є така: якщо ринкова інфраструктура недосконала і витрати ринкових трансакцій високі, то відбувається спонтанний процес укрупнення фірм [31, с. 120]. Відомо також, що одним з основних механізмів корпоративного управління є процедури злиття та поглинання, які потрібні для об'єднання зусиль декількох господарюючих суб'єктів для кращого їх виживання в умовах нестабільної економіки. Тобто, сьогодення вимагає втілення теорій “злиття та поглинання” в реальне життя сучасних корпорацій. Фактично відбувається заміна ринкового обміну на внутрішню організацію, яку О. І.Уільямсон назвав “інтерналізацією” [32].

*“Інтерналізація”* являє собою процес створення внутрішнього корпоративного ринку за допомогою організації власних філій дочірніх підприємств, а також шляхом придбання контролю над уже існуючими фірмами, що функціонують у цікавлячих корпорацію секторах циклу “постачання – виробництво – збут” [14, с. 20].

Трансформаційні процеси в сьогodнішній Україні характеризуються зростанням корпоративних структур, що мають

замкнутий цикл виробництва кінцевого продукту, такими є вертикальні корпоративні структури.

Корпоратизація в промисловості України повинна забезпечити:

- 1) збереження вцілених виробничо-технологічних циклів (частина яких була зруйнована в ході приватизації);
- 2) стабілізацію і здешевлення вертикальних зв'язків;
- 3) зменшення асиметрії ринкової, технічної та іншої інформації (внаслідок того, що колишні конкуренти стають партнерами);
- 4) зростання конкурентоспроможності та виходу на світові ринки;
- 5) відновлення керованості вертикально інтегрованими системами на основі поєднання ринкових і державних методів регулювання;
- 6) поліпшення умов для взаємного кредитування партнерів та підтримання стійкості вертикально інтегрованих систем;
- 7) зміцнення фінансового стану та зростання привабливості корпоративних структур для іноземних інвесторів.

Корпоративні структури вертикального типу дуже потрібні країні з ринковою економікою. Рушійною силою такої економіки є конкуренція, що являє собою особливий інститут, тому що на відміну від інших інститутів, вона не здатна до самопідтримки та саморозвитку. Виробник завжди побоюється конкуренції і шукає шляхів захисту від неї. Одним з таких шляхів є вертикальне об'єднання окремих виробництв для підвищення ефективності їх функціонування.

Серед перспективних корпоративних структур вертикального типу особливо виділяються фінансово-промислові групи (ФПГ). За метою організації вони подібні до консорціуму, а за системою взаємозв'язків між учасниками – це холдингова структура чи трастовий фонд [21, с. 50].

За характером регулювання спільної діяльності ФПГ поділяються на три великі групи:

- *перша* регулюється на основі майнових зв'язків (участі в капіталі),
- *друга* – концентрації контролю над деякими ресурсами й послугами;
- *третья* – добровільної централізації деяких владних повноважень учасниками групи.

На сьогодні спостерігаємо просування до різноманітних та повноправних, більш гнучких утворень (в межах інтеграційних процесів), що викликають появу нового типу структури – *мережевих організацій*, які являють собою сукупність фірм або спеціалізованих одиниць, діяльність яких координується ринковими механізмами, системою замовлень на постачання продукції та розвитком гнучких взаємовідносин з іншими фірмами на основі використання сучасних інформаційних технологій. Але походять ці структури із сучасних корпорацій [22, с. 15]. Хоча партнери у мережевих корпораціях можуть між собою конкурувати, залежність між ними є симетричною (за інформацією). Відповідно у них ліквідуються ціннові й технологічні бар'єри для інтеграції компаній усіх розмірів. Це є особливо важливим для малих фірм, які у складі корпорацій мають можливість пробитися на міжнародний ринок.

Процес корпоратизація вертикально інтегрованих підприємств у вигляді мережевих корпорацій передбачає:

- 1) переосмислення стратегічних пріоритетів її учасників;
- 2) реінжиніринг, тобто реорганізацію виробничих процесів з орієнтацією на потреби споживачів;
- 3) організаційне реструктурування підприємств з метою зменшення числа ієрархічних рівнів управління/

Основна ідея створення мережевих корпорацій полягає в тому, щоб вони функціонували й керувались як малі або середні компанії, залишаючись при цьому великими. Характерним прикладом таких корпорацій можуть бути деякі французькі транснаціональні корпорації (ТНК). У них всі виробничі функції виконують субпідрядники з інших країн, а координують їх діяльність так звані проміжні фірми. Головна компанія є швидше дослідницькою, дизайнерською та маркетинговою компанією [21, с. 50]. Якщо мережеві корпорації ґрунту-

ються у своїй діяльності на інформаційних технологіях управління, то це призводить до утворення віртуальних корпорацій (на базі глобальних інформаційних мереж). Такі корпорації мають найкращі можливості для переходу від вертикальних до горизонтальних зв'язків і структур. У них розвиваються корпоративні електронні ринки, які також слід розглядати як джерело конкурентних переваг.

Порівняно новою формою вертикальної корпоратизації є *інноваційні концерни*. Для них принципове значення має розгортання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) на основі кредитно-страхового принципу та створення корпоративно-конкурентного середовища.

Багато дослідників вважає перспективним формування в Україні ФПГ. Але у зв'язку з відсутністю до осені 1995 року відповідної законодавчої бази у нас ще немає ФПГ класичного виду. Формально до ФПГ можуть бути віднесені тільки декілька стратегічних (з країнами СНД) альянсів. До останніх відносяться, зокрема: фінансово-промислова компанія “Укртатнафта”, до якої в Україні входять Кременчуцький нафтопереробний завод, Білоцерківське ВАТ “Росава” та Одеський термінал. Татарстан у ньому представлений кількома великими родовищами нафти, які щороку постачають в Україну 8 млн. т сировини. Імовірним є створення ФПГ на базі українсько-австрійського спільного підприємства “Укрінтерцукор”. До складу міжнародної ФПГ “Російський алюміній” входить Миколаївський глиноземний завод [33, с. 52].

Вертикальна інтеграція набула поширення і на аграрних ринках України. Так, формування агрохолдингів у перехідних економіках не було передбачено жодною теорією. Проте, агрохолдинги (інтегровані агропромислові торгові компанії, орієнтовані на експорт сільськогосподарської продукції) стали на сучасному етапі найбільш ефективним об'єктом аграрного ринку України [31, с. 119]. Як правило, агрохолдинг представлений сукупністю юридичних осіб, пов'язаних контрактними відносинами чи активами. Джерелом внутрішнього інвестування (донором) для сільськогосподарського виробництва в цих

структурах є, як правило, компанія, що здійснює торгівлю зерном. На аграрному ринку України існують багато неформальних агрохолдингів, економічно залежних від фізичної чи юридичної особи, але юридично ці відносини не оформлені. Існування неформальних агрохолдингів утруднює збирання статистичної інформації щодо їхніх масштабів і ефективності.

Агрофірми, що належать переважно структурам агробізнесу, обробляють десятки тисяч гектарів сільськогосподарських угідь. Майже всі великі і середні зернотрейдери зайнялися сільськогосподарським виробництвом і до останнього часу площі орендованих ними земель постійно збільшувалися. Найбільш відомі в Україні агрофірми “Олімпекс-Агро”, “Нибулон”, ТОВ “Агромир”, “Суми-Агропрод”, ВАТ “Шахта ім. Засядька” орендують кожна від 5 до 10 земель колишніх КСП. Криза на зерновому ринку літом 2003 р., а особливо адміністративні методи її врегулювання, дещо призупинили ці тенденції. Безперечно, з відновленням експортного потенціалу України на зерновому ринку потік інвестицій у сільське господарство з боку зернотрейдерів буде відновлюватися. Оцінка ефективності інституціональної системи аграрного ринку є нижчою порівняно із середньою оцінкою по економіці. Але, процес формування і розвитку формальних і неформальних інститутів триває і тут, і в рамках цього процесу вдосконалюються механізми державного регулювання аграрного ринку, спрямовані на підвищення його результативності.

Інституціоналісти розглядають доцільність об'єднання підприємств на підставі трансакційної концепції, відповідно до якої критерієм об'єднання виступає рівень трансакційних витрат. Саме з позицій неінституційного аналізу, всі підприємства, і корпорації у тому числі, мають контрактну природу, тому що контракти в ринковій економіці опосередковують економічні відносини між підприємствами. Будь-який контракт супроводжується *трансакційними витратами*.

На рівні підприємства формуються основні види трансакційних витрат, серед яких одне з важливих місць займають витрати, що пов'язані зі специфікацією та захистом прав влас-

ності. Корпорації в Україні виникли в результаті приватизації підприємств, тобто через передачу прав власності. Нові акціонерні підприємства самі визначають собі партнерів, організують постачання і збут, розвивають маркетингові дослідження, формують і реалізують цінову політику, викладають і виконують угоди. “Розширення ділових зв’язків підприємств, з одного боку позитивно впливає на їхню діяльність але, з іншого боку, спричиняє збільшення їх трансакційних витрат” [34, с. 56].

*Причин збільшення трансакційних витрат досить багато. Зокрема:*

- на етапі становлення ринкових інститутів чинники трансакційних витрат також знаходяться у стадії формування і не можуть забезпечити ефективність ринків. Хоча, з точки зору інституціональної економіки, ефективний ринок передбачає розвинену систему інститутів, як формальних, так і неформальних, що визначає низькі трансакційні витрати на рівні індивідуальних контрактів. За допомогою системи політичних і економічних інститутів дешевшає здійснення трансакцій, зростає ймовірність виконання зобов’язань, повернення кредитів. Утім, на думку Д.Норта, формування інститутів, що забезпечують зниження трансакційних витрат, є необхідною, але не достатньою умовою для підтримки ефективності ринків у часі. Для цього необхідні інститути, які б забезпечували економічну і політичну гнучкість для адаптації до нових умов і можливостей. Такі інститути Д. Норт називає адаптивно-ефективними і вбачає їх завдання у забезпеченні стимулів до навчання і знань, стимулюванні інновацій [35];

- законодавча неврегульованість відносин власності (неврегулювання земельних і майнових відносин), що зумовлює орієнтацію агентів ринку на короткострокові цілі і адаптацію до неефективної інституційної системи замість довгострокової стратегії розвитку і формування нових ефективних інститутів і організацій та інші.

Вплив інституційних чинників був і залишається неоднозначним. Практика показала, що нерідко цей вплив заводить

ринок до так званих “інституційних пасток” (англ. “lock-in”). Зокрема, В.М.Полтерович визначає інституційну пастку як неефективні, але стійкі інститути або норми поведінки. Індивід або мала група програють від відхилення від відповідного стереотипу поведінки, на той час як одночасний перехід всіх агентів до альтернативної норми підвищив би ефективність ринків [36]. Інституційними пастками на шляху формування корпоративного сектору економіки стали такі інститути як бартер, неплатежі, ухилення від податків, корупція, недосконала дивідендна політика, відсутність фондових бірж. Інституційні пастки стали, по суті, стійкими формами адаптації агентів ринку і населення до ірраціонального економічного середовища. Зокрема, причиною розповсюдження бартерних відносин стали високі темпи інфляції, що зумовили значні втрати від зберігання грошей і, відповідно, намагання агентів до зростання швидкості обігу. Ще одним наслідком інфляції був високий ризик неплатежу з боку партнерів, що втратили кошти на рахунках [див. 31, с. 118].

В перехідних умовах вплив інституційної структури на ефективність ринків є досить суттєвим, якщо не визначальним. Іншою особливістю, що супроводжувала формування корпоративного сектору в Україні стало поширення інституту посередників. За звичай, в умовах стабільної інституційної системи інститут посередників сприяє ефективності ринків, тому що вивільняє засоби для розвитку виробництва, знижує ризики при інвестиційній діяльності [37, с. 132].

На сьогодні визнано, що діюча система ринкових відносин виявилась більш ефективною, ніж система відносин, що склалась на певний момент в менеджменті централізованих великих підприємств. Тому виникло прагнення запозичити принципи організації більш ефективного системи і з’явилась концепція “внутрішніх ринків”, спрямованих на формування достатньо мобільних ринкових факторів виробництва, для яких характерно короткотермінове партнерство [38, с. 27]. Для успіху таких об’єднань, які виступають в формі акціонерних товариств (корпорацій), потрібні як формальні так і нефор-



мальні інститути. Але для становлення корпоративних відносин потрібно усвідомити наявність в Україні поряд з економічними проблемами, перш за все, існування інституціональної кризи. Та все ж Україна згідно з об'єктивними обставинами все помітніше входить у світ корпоратизації. Вона хоча і повільно, але набуває корпоративного професіоналізму та корпоративної культури, які поступово стають вагомою складовою активів розвитку суспільства – людського капіталу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Марцинкевич В.* Экономический мэйнстрим и современное воспроизводство // Мировая экономика и международные отношения. 2003. – № 2. – С. 36-37
2. *Олейник А.Н.* Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 416 с.
3. *Пустовийт Р.* Порівняльний аналіз неінституціональної та неокласичної теорій // Економіка України.- 2005.- №4.- С. 54-59.
4. *Інноваційний* розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К.: “Основа”, 2005. – 552 с.
5. *Малик І.* Розвиток корпоративного управління в контексті зміни інституціонального середовища // Економіст. – 2005. – № 7. – С. 86-88
6. *Норт, Даглас.* Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки /Пер. с англ. І.Дзюб. – К.: Основи, 2000. – 198 с.
7. *Кирдина С.Г.* Институциональный поход к изучению социально-региональной структуры российского общества // Социальная траектория реформируемой России. Исследование Новосибирской экономико-социологической школы – Новосибирск: АО “Наука РАН, 1999. – 365 с.
8. *Нестеренко А.* Институциональная теория и реформы в нефтегазовом комплексе // Вопросы экономики. – 2000. – № 3. – С. 152-158
9. *Розвиток* корпоратизму і корпоративних відносин в економіці України / За ред. чл.-кор. НАН України В. І. Голікова. – К.: Ін-т екон. прогнозів. , 2002. – 304 с.

10. Йохна М.А.
11. *Поважный А.С.* Трансформационные процессы корпоративно-го управления // Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2001. – 290 с.
12. *Федулова Л.І.* Корпоративні структури в інноваційній діяльності: Світовий досвід та можливості для України // Економіка і прогнозування. – 2004. – №4. – С. 9-27.
13. *Ступницький О.* Інформаційні технології та корпоративне управління у ХХІ ст. // Економіка України. – 2005. – № 2.- С.38-46.
14. *Руденко Л.В.* Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій: Монографія. – К.: Кондор, 2004. – 480 с.
15. *Радыгин А.* Слияние и поглощение в корпоративном секторе // Вопросы экономики. – 2002. – № 2. – С. 85-109.
16. *Радыгин А., Энтов Р., Шмелева Н.* Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе //Общество и экономика. – 2002. – №10-11. – С.132-203.
17. *Хохлов М.* Глобалізація економіки в ракурсі еволюції відносин власності // Економіка України. – 2004. – №2. – С. 65-72.
18. *Редькін О.С., Реген В., Хрущ Н.А.* Сучасні стратегії та технології корпоративного управління /О.С. Редькін, В. Реген, Н.А. Хрущ; Одес. нац. Академія зв'язку ім. О.С. Попова. – Одеса: “Евен”, 2004. – 216 с.
19. *Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В.* Корпоративне управління: Навчальний посібник. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с.
20. *Борисенко З.* Державне сприяння конкуренції в Канаді //Економіка України. – 2004. – №7. – С. 78-84.
21. *Захарченко В.І.* Економічний аналіз процесів ринкової трансформації багатостадійних промислово-територіальних систем //Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 6. – С.9.
22. *Федулова Л.І.* Корпоративні структури в інноваційній діяльності: Світовий досвід та можливості для України // Економіка і прогнозування. – 2004. – № 4. – С. 9-27.
23. *Федулова Л., Пашута М.* Розвиток національної інноваційної системи України // Економіка України. – 2005. – № 4. – С. 35-47.
24. *Некителов А., Шейнин Э.* Менеджмент и эффективность деятельности компании // Вопросы экономики. – 2001. – № 12. С. 137-145

25. *Стадник В.В., Йохна М.А.* Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
26. *Федулова Л.І.* Актуальні проблеми менеджменту в Україні. – К.: “Фенікс”, 2005. – 320 с.
27. *Шегда А. В.* Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 583 с.
28. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке: Учебн. пособие: пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2000. – 272 с.
29. *Друкер П.* Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
30. *Курило І.* Людський вимір інноваційного розвитку // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 6. – С. 46-51.
31. *Осташко Т.О.* Структурно-інституціональний аналіз аграрного ринку України // Економіка і прогнозування. – 2004. – № 3. – С. 115-126.
32. *Уильямсон О.И.* Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // В сб. Вехи экономической мысли / Сост. и общ. ред. В.М. Гальперина, Т.2 Теория фирмы. – СПб.: Экономическая школа, 2000. – 380 с.
33. *Захарченко В.* Ринкові перетворення та формування вертикальних корпоративних структур у промисловості України // Економіст. – 2003. – № 11. – С.50-53.
34. *Козаченко Г.В., Макухін Г.А.* Оцінювання трансакційних витрат підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 8. – С.56 – 63.
35. *Норт Даглас.* Вклад неоинституционализма в понимание проблем переходной экономики / Лекционное выступление Д. Норта 7 марта 1997 г. – 19 с.: <http://www.rusref/mn.ru/indexpub 167.htm>.
36. *Полтерович В.М.* Институциональные ловушки и экономические реформы. – М.: ЦЭМИ РАН, 1999. – С. 11 – 30.
37. *Євтушевський В.А.* Основи корпоративного управління: Навч. посіб. – К: Знання-Прес, 2002. – 317 с.
38. *Гончаров В.Н., Кузнецов А.А.* Транснациональные корпорации: интернационализация внутренней организации финансов // Вісник економічної науки України. – 2005. – № 1. – С.27-30.

## Розділ 7. ЕВОЛЮЦІЯ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сьогодні в економічній літературі відсутнє однозначне трактування маркетинг менеджменту. Представники маркетингових шкіл здебільшого трактують його, як управління маркетингом, тобто здійснення управлінської діяльності за комплексом “4P”, посилюючи цей напрям діяльністю традиційними управлінськими функціями, такими, як планування, оперативне управління та контроль (рідше – мотивація). Натомість менеджери, розглядають маркетинг як функцію управління підприємством (організацією). Навіть маркетингова стратегія розглядається як функціональна стратегія управління фірмою поряд з фінансовою, збутовою та кадровою.

*Концепції маркетингового менеджменту* – це системи науково обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності та процеси управління нею на підприємствах з акцентом на зовнішню орієнтацію. З огляду на міру такої орієнтації можна виокремити такі концепції маркетингового менеджменту:

- 1) маркетинговий менеджмент як система управління попитом;
- 2) маркетинговий менеджмент як система управління маркетингом на макроекономічному рівні;
- 3) маркетинговий менеджмент як управління маркетинговою функцією підприємства;
- 4) маркетинговий менеджмент як система управління діяльністю підприємства в цілому;
- 5) концепція маркетингової орієнтації;
- 6) концепція ринкової орієнтації.

Перші дві концепції фактично відтворюють роль маркетингу у загальноекономічних процесах. Натомість 3-6 концепції є продуктом еволюції менеджменту. Що ж є у даній

дефініції головним, а що підпорядкованим: менеджмент чи маркетинг?

Для того, щоб дати відповідь на дане питання слід розглянути трактування маркетингового менеджменту в теорії маркетингу і менеджменту.

### **7.1. Місце маркетинг менеджменту в сучасній маркетинговій концепції**

В умовах глобалізації та інтернаціоналізації економічних процесів, все більше загострюється конкурентна боротьба на регіональних та загальнодержавних ринках товарів та послуг. Ринок не виносить “пустот”, а відтак, якщо національні товаровиробники не можуть запропонувати продукцію, спроможну задовольнити споживчий попит, ринок завойовують іноземні товаровиробники, які також конкурують між собою. За таких умов економічні суб’єкти змушені використовувати ринкові інструменти, головним з яких на сьогодні виступає маркетинг.

Існує багато підходів щодо визначення маркетингу, вирахід якого став подію світового рівня. З моменту, коли було дано перше визначення маркетингу, і до останнього часу, кожний дослідник в цій сфері вважає за необхідне сформулювати свій погляд на проблему. Причому, погляд та визначення залежить певною мірою від того, що є предметом дослідження. Узагальнюючи погляди зарубіжних і вітчизняних вчених на сутність маркетингу та його роль в економічних процесах суспільства, можна сформулювати кілька підходів до його визначення [1, с. 3-7]:

**1) концептуальний підхід**, за яким маркетинг визнається як спрямування ділового мислення, філософія ділової активності, комплекс науково обґрунтованих уявлень, систематизоване і планомірне спрямування всіх функцій підприємства, комплексно-системний підхід до вирішення проблем конкуренції через задоволення потреб споживачів із максимальною вигодою економічного суб’єкта;

**2) функціональний підхід**, котрий ґрунтується на маркетингових функціях, які за думкою авторів може виконувати фірма;

**3) товарний підхід**, який базується на теорії життєвого циклу товару та тих завданнях, котрі має вирішувати маркетинг на кожному з етапів життєвого циклу;

**4) системно-поведінковий підхід**, згідно якого маркетинг розглядається з погляду проблем, пов'язаних зі змінами у маркетинговій системі і передбачуваними характеристикою і наслідками таких змін (система входу-виходу; система влади; система комунікацій; система адаптації);

**5) інституційний підхід**, за яким маркетинг розглядається як система з багатьма елементами, що взаємодіють один з одним і з елементами зовнішніх систем;

**6) національний підхід** при визначенні маркетингу базується на врахуванні соціокультурних, демографічних, геополітичних, економічних та інших факторів, які продиктовані певними національними особливостями;

**7) управлінський підхід**, котрий розглядає маркетинг як інструмент управління фірмою, яка функціонує у певних економічних умовах. Саме цей підхід і дає нам уяву про зміст маркетингового менеджменту.

Згідно останнього підходу *маркетинг* може трактуватися як:

- провідна галузь господарського управління всією сукупністю видів діяльності, пов'язаної з перетворенням купівельної спроможності споживачів у ефективний попит на специфічні продукти чи послуги, їх доведенням до кінцевого чи проміжного покупця для збільшення бажаного прибутку чи досягнення інших цілей;

- метод управління торговельно-промисловою системою, який передбачає визначення, прогнозування і створення потреб і побажань, організацію ресурсів і можливостей фірми з метою задоволення потреб, отримання найбільшого ефекту споживачами і фірмою;

- орієнтована на потреби ринку система організації та управління всіма сферами ділової активності фірми від ідеї това-

ру через виробництво до його комерціалізації і доведення до споживача з наступним обслуговуванням;

- створення корисності товару за факторами часу, місця, форми і власності, що здійснюється через організацію виробництва і просування товарів фірми, забезпечення їх реалізації та продажу.

З усього вищевикладеного можна зробити висновок, що головним у маркетингу є те, що він виконує двоєдину та взаємодоповнюючу функцію. З одного боку – це ретельне та всебічне вивчення ринку, попиту, запитів і потреб, орієнтація виробничо-комерційної діяльності на їх задоволення; а з іншого – активний вплив на ринок, існуючий попит, на формування потреб та споживчих переваг [2, с. 6-7]. Саме цим і визначаються основні принципи управління маркетингом.

Відтак, основним об'єктом маркетингового управління є попит. Згідно до його певних модифікацій може плануватися маркетингова діяльність і маркетингова стратегія. Такий підхід представлено у табл. 7.1.

Кожній конкретній ринковій ситуації відповідає певний тип маркетингу та його організаційно-структурне забезпечення. Базуючись на досвіді країн з ринковою економікою, використовуючи праці провідних маркетологів, досвід країн Східної та Центральної Європи, а також власні спостереження, можна класифікувати та назвати такі модифікації маркетингу:

- *конверсійний маркетинг* – зумовлений негативним попитом, коли ринок заперечує товар, тобто, коли більшість потенційних споживачів не сприймають товар, не звертаючи увагу на його якість, або покупець має можливість, але не хоче купувати товар (послугу), оскільки ставиться до нього негативно через його низьку якість, або через те, що вбачає в ньому якусь шкоду, або не вбачає у ньому користі для себе;

- *стимулюючий маркетинг* – використовується фірмою або державою, коли потенційні споживачі ставляться до товару без зацікавленості.

**Взаємозв'язок видів маркетингу від існуючого попиту та відповідний маркетинговий інструментарій**

<b>Вид попиту</b>	<b>Вид маркетингу</b>	<b>Інструменти та дії маркетингу</b>
1. Негативний	Конверсійний	Зниження цін, стимулювання збуту, поліпшення якості товарів
2. Нульовий	Стимулюючий	Покращання характеристик товарів, рекламування, мерчандайзинг, стимулювання збуту
3. Латентний	Такий, що розвиває	Розширення каналів розподілу, персональний продаж
4. Такий, що зменшується	Ремаркетинг	Модифікування товарів, репозиціювання
5. Такий, що коливається (нерегулярний)	Синхромаркетинг	Використання гнучких цін, політика знижок, пропозиція модифікованих товарів, диверсифікація
6. Повноцінний	Підтримуючий	Підтримувальна реклама, розвиток систем сервісу
7. Ажіотажний	Демаркетинг	Збільшення обсягів виробництва, інтенсифікація збутової діяльності, підвищення цін, зменшення зусиль із просування продукції
8. Нераціональний	Протидіючий	Нормування розподілу, мінімізація рекламування, антипропаганда
9. Оманливий	“Короткозорий”	Оперативне управління виробництвом та збутом
10. Унікальний	Персональний	Персональний продаж, ексклюзивний розподіл, високі ціни
11. Креативний	Інноваційний	Планування нової продукції



Відсутність попиту в такому випадку може бути зумовлена тим, що:

1) товари сприймаються як такі, що втратили будь-яку цінність;

2) на даному ринку не існує потреби, яку б можна було задовольнити цим товаром;

3) товар невідомий споживачу. Може бути й такий варіант, коли ринок не підготовлений до придбання товару тому, що була відсутня відповідна реклама;

*маркетинг, що розвиває* – пов'язаний з формуванням попиту на товари шляхом виявлення потенційного (латентного) попиту, тобто його використовують тоді, коли існує потенційний попит, який необхідно зробити реальним. В цьому випадку повинні бути розроблені стратегічні рішення для внесення змін в матеріально-технічну базу та кадровий потенціал всіх функціонуючих блоків виробничої системи (тобто рішення на рівні диференційованих та адресних цілей). Цей різновид маркетингу найбільш ресурсомісткий і має вплив на всі елементи виробничої системи;

*ремаркетинг* – пов'язаний зі зниженням попиту на певні види товарів та переорієнтацією ринку з метою збільшення інтересу до цих товарів. Це пошук потенційних можливостей маркетингу, який забезпечує узгодження пропозиції товарів з відповідними ринками: надання вже відомим товарам ринкової новизни; переорієнтація їх на інші ринки або інші категорії споживачів;

*синхромаркетинг* здійснює регулювання реалізації продукції в часі в режимі попиту, що коливається, пов'язаного із сезонністю або іншими циклічними причинами. Прикладом може слугувати купівля путівок на курорт у розпал сезону та падіння цін на них, коли сезон закінчується або ще не почався. Іншим прикладом є зниження попиту на морозиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої в осінньо-зимовий період.

Використання цього маркетингового підходу базується на урахуванні циклічності ринку. В цій ситуації стратегічні рішення повинні спрямовуватись на підвищення гнучкості ма-

теріально-технічної бази блоків основного виробництва та управління виробництвом. Тобто мають прийматися відповідні стратегічні рішення.

Особливого значення на сьогодні набуває **інноваційний маркетинг** – направлений на задоволення креативного попиту, тобто він напряму пов'язаний не лише із створенням нового продукту, але й пошуком, а деколи і формуванням попиту на той чи інший товар.

*Маркетинг*, як загальна концепція бізнесу, присутній на всіх етапах життєвого циклу інновації, але *інноваційним*, на нашу думку, він буде *у проміжок часу між вибором певної ідеї для впровадження її у виробництво та моментом, коли настає насиченість ринку цим товаром*, після чого увага інноваційного маркетингу переключається на пошук нових ідей. Цей пошук спрямований не лише на абсолютно новий товар, але і на вибір можливих варіантів для підтримки вже виробленого товару. В той же час для підприємств машинобудування ми зупинимось на економічній оцінці принципово нових науково-технічних інновацій, бо саме принципово новий товар стає об'єктом інноваційного маркетингу.

Таким чином, можна дійти висновку, що маркетинг інновацій як процес об'єктивно існує, але *інноваційним*, тобто таким, що *націлений на зміни, він буде лише в період пошуку інноваційної ідеї та її подальшої комерціалізації до моменту, коли ринок стає насиченим запропонованим товаром*. Звідси – *інноваційний маркетинг* – це процес пошуку нових ідей щодо товарів, послуг та технологій, які найкращим чином можуть задовольнити існуючий та потенційний попит, з їх наступною матеріалізацією та комерціалізацією, до моменту, коли ринок стає насиченим запропонованим товаром.

Існують і інші типи маркетингу. Всі їх характеристики дають можливість констатувати, що маркетинговий менеджмент з погляду *маркетингового підходу* – це концепція, спрямована на управління попитом.

Але, як показує досвід, застосування маркетингу українськими підприємцями та науковцями, практика маркетин-

гового підходу прив'язується в основному до вирішення питань ефективного збуту продукції, що саме по собі, без вирішення питань товарної та цінової політики, є досить однобічним. Якщо світова економічна спільнота, яка розвивалася здебільшого еволюційним шляхом, проходила різні стадії застосування маркетингу поступово, то в Україні спостерігається одночасне застосування різних маркетингових концепцій в залежності від сфери діяльності, рівня формування ринкової конкуренції та впливу держави. Зрозуміло, що систему маркетингового управління попитом тільки умовно можна назвати концепцією маркетингового менеджменту, оскільки переважною на підприємстві залишається його внутрішня орієнтація, а міра зовнішньої орієнтації незначна, хоч і досить помітна.

Еволюція концепції управління маркетингом знайшла своє відображення в працях видатного американського маркетолога Ф. Котлера, який саме і запропонував систему концепції маркетингу, що складається з п'яти частин – самостійних концепцій: 1) концепція вдосконалення виробництва; 2) концепція вдосконалення товарів; 3) концепція інтенсифікації комерційних зусиль (концепція збуту); 4) концепція маркетингу; 5) концепція соціально-етичного маркетингу [3].

**Концепція маркетингу** – це інтегроване відображення попередніх концепцій, яке ґрунтується на визначенні потреб та реальній оцінці покупцями асортименту та якості товарів, та визнає необхідність пристосування виробництва та збуту до цих потреб та оцінок, причому, краще та ефективніше, ніж це роблять конкуренти.

Основні *відмінності* концепції маркетингу від інших концепцій:

- 1) перед підприємством постає завдання задоволення потреб певного прошарку споживачів;
- 2) задоволення цих потреб вимагає проведення комплексу маркетингових досліджень для їх виявлення;
- 3) маркетингова діяльність підприємств постійно контролюється та аналізується;

4) комплекс заходів із задоволення попиту має викликати повторні закупки продукції та забезпечити позитивну суспільну думку.

Головним, в цьому процесі стає те, що маркетингова діяльність починає цілком охоплювати інноваційну діяльність підприємства. Тобто, якщо в попередніх концепціях інноваційна діяльність була притаманна лише певним напрямкам виробничо-комерційної діяльності підприємства, то саме маркетингова концепція сприяє перетворенню маркетингу в інноваційний процес.

Саме в цей час основоположна ідея маркетингу – задоволення потреб споживачів заради отримання прибутку – набула дещо нових рис. Ці зміни були викликані глобальними проблемами, які має розв'язувати суспільство. Таким чином, зміни в концепції маркетингу були викликані такими *причинами*:

1) появою в другій половині 60-х років організованого руху за захист прав споживачів, що отримав назву “конс’юмеризм”. Не вдаючись до подробиць, відмітимо притаманну йому активність покупців, що вимагали захистити їх від непорядності виробників, відкритого доступу до інформації, що має відношення до виготовлення товарів; розповсюдження знань, що необхідні для прийняття вірних рішень щодо засобів та наслідків вживання тих чи інших виробів;

2) різким загостренням проблеми захисту оточуючого середовища та вичерпанням традиційних джерел корисних копалин, що примусило піддати сумніву безумовну орієнтацію класичного маркетингу на індивідуальні потреби людей та зниження фірмами власних витрат шляхом економії, в тому числі за рахунок екологічної безпеки [4,с.13]

Під впливом перерахованих обставин відбулося формування концепції соціально-етичного або соціальноорієнтованого маркетингу, яка стверджує, що завданням будь-якої організації є з'ясування потреб, інтересів цільових ринків та забезпечення бажаного задоволення більш ефективними та більш продуктивними (ніж у конкурентів) засобами з одноча-

сним збереженням або зміцненням споживачів та суспільства взагалі [5,с.66].

*Концепція соціально-етичного маркетингу* – передбачає, що завданням фірми є задоволення виявлених потреб цільових ринків більш ефективними, ніж у конкурентів, засобами, але при цьому повинні враховуватись інтереси суспільства в цілому.

Слід зазначити, що всі найновіші тенденції розвитку науково-технічного прогресу майже цілком співзвучні з концепцією соціально-етичного маркетингу, якій притаманні такі *елементи* [6,с.133]:

1.Основна мета підприємства – задоволення розумних (здорових) потреб людей у відповідності до гуманних інтересів суспільства.

2. Підприємство повинно постійно шукати нові товари, які повніше задовольняють попит та забезпечують інтереси споживачів. Воно повинно бути готовим до систематичного внесення в товари удосконалень у відповідності до вимог покупців.

3. Підприємство повинно відмовлятися від виробництва та продажу таких товарів, вживання яких заперечує інтересам споживачів взагалі та, особливо, якщо вони можуть спричинити шкоду споживачу та суспільству в цілому.

4.Споживачі повинні підтримувати лише ті підприємства, які проявляють особливу турботу про задоволення раціональних потреб споживачів.

5. Ніколи й за жодних обставин споживачі не будуть купувати товари таких підприємств, які використовують екологічно “нечисті” технології, навіть для виробництва потрібного суспільству товару.

6. Підприємство повинно створити та впровадити в практику таку програму соціального розвитку, яка служила б інтересам не лише самого трудового колективу, але була б корисною для соціального розвитку регіону, в якому це підприємство розташоване.

Концепція соціально-етичного маркетингу відрізняється від “звичайної” тим, що її мета – забезпечити довготерміновий добробут не лише окремого підприємства, але й суспільства в цілому. Таким чином, при прийнятті маркетингових рішень, тобто при управлінні маркетингом на рівні підприємства та створенні служби маркетингу, що проникає у всі блоки організаційної структури підприємства, необхідно враховувати чотири фактори: потреби споживачів; життєво важливі інтереси споживачів; інтереси підприємства; інтереси суспільства.

Відтак розгляд еволюції концепції маркетинг менеджменту з урахуванням лише маркетингового підходу був би не повним, якщо не проаналізувати її з погляду розвитку відносин менеджменту.

### **7.2. Місце маркетингового менеджменту в еволюції концепції менеджменту**

За П. Друкером, виникнення менеджменту, як невід’ємного, особливого і передового інституту (“менеджмент” від англ. management – управління, адміністрування), стало центральною подією в історії суспільства ХХ ст. [7, с 18]. Традиційно полем діяльності менеджменту вважалося внутрішнє середовище підприємства чи організації. Разом з тим останніми десятиріччями менеджмент розширює сферу свого впливу, відбувається перехід від внутрішньої до зовнішньої орієнтації системи управління підприємством.

*Внутрішня орієнтація* передбачає формування системи управління на підставі наявних потреб і ресурсів підприємства, а саме:

- виробничих (потужності, технології, продуктивність праці тощо);
- фінансових (прибуток, бюджет, інвестиції, швидкість повернення вкладеного капіталу тощо);
- кадрових (кількість, кваліфікація, мотивованість тощо);
- збутових (процеси, канали, логістика тощо).

Така система управління має на меті координацію внутрішніх функцій підприємства, оптимізацію їх використання для досягнення максимальної ефективності його діяльності, задоволення його власних потреб. Така орієнтація базується на принципі “продати те, що виробляється підприємством”. За аналогією з маркетинговим підходом можна віднести таку орієнтацію до перших трьох концепцій управління маркетингом (удосконалення виробництва, вдосконалення товару та інтенсифікації комерційних зусиль). *Зовнішня орієнтація* – це управління діяльністю підприємства виходячи з умов та можливостей, які надає навколишнє бізнес-середовище, і перш за все потреби та поведінка споживачів. Ця система управління орієнтується на створення такого потенціалу підприємства, який здатний адаптуватись до дії суб’єктів, сил та умов навколишнього бізнес-середовища і на цій основі задовольнити свої власні потреби. Така орієнтація базується на принципі “виробляти і пропонувати те, що задовольняє потреби ринку”. За аналогією з маркетинговим підходом – це концепція маркетингу та соціально-етичного маркетингу. Особливості внутрішньої та зовнішньої орієнтації системи управління підприємством в порівняльній таблиці (табл. 7.2.).

Таблиця 7.2

**Порівняльна характеристика систем внутрішньої та зовнішньої орієнтації управління підприємством [8, с. 59]**

<b>Внутрішня орієнтація</b>	<b>Зовнішня орієнтація</b>
1	2
1. Пріоритет цілей підприємства	1. Пріоритет цілей споживачів
2. Головна мета – отримання прибутку через реалізацію виробленої продукції	2. Головна мета – отримання прибутку через задоволення потреб, вирішення проблем споживачів
3. Головна увага приділяється продуктивності праці, цінам на товари та їх характеристикам, каналом розподілу продукції	3. Головна увага приділяється ефективності виробництва, критеріям вибору, якими керуються споживачі, їх потребам та цінностям

1	2
4. Ігнорування впливу конкурентного середовища, поведінки конкурентів та споживачів, брак диференціації діяльності	4. Вивчення конкурентного середовища, поведінки конкурентів та споживачів, пошук та досягнення конкурентних переваг, диференціація діяльності, позиціонування товарів
5. Намагання зберегти наявний стан справ. Повільна реакція на зовнішні зміни. Орієнтація на традиційні ринки і товари	5. Готовність до змін і швидка реакція на них, стимулювання нововведень. Пошук і освоєння нових ринків, потреб і товарів
6. Використання несистематизованої інформації в основному вторинного та внутрішнього характеру. Сегментування ринку виходячи з особливостей продукції	6. Використання системи маркетингових досліджень, збирання та аналіз первинної інформації, сегментування ринку виходячи з особливостей поведінки споживачів
7. Інструментальний характер маркетингу. Залишковий підхід до витрат на маркетинг. Протшовхування продукції на ринок	7. Використання маркетингових комплексів, витрати на маркетинг розглядаються як інвестиції. Партнерські стосунки зі споживачами
8. Головний принцип діяльності підприємства – продати те, що виробляється підприємством	8. Головний принцип діяльності підприємства – знаходити або створювати потреби і задовольняти їх за рахунок виробленої продукції
9. Головне завдання менеджменту – координація внутрішніх функцій підприємства з метою їх ефективного використання	9. Головне завдання менеджменту – адаптація внутрішнього середовища підприємства до дій суб'єктів, сил та умов зовнішнього бізнес-середовища
10. Головні маркетингові інструменти – реклама, стимулювання збуту, мистецтво продажу	10. Головні маркетингові інструменти – система маркетингових досліджень, маркетингові комплекси

Нова парадигма управління, за П. Друкером, базується на тому, що менеджмент існує заради результатів, яких організація досягає у зовнішньому середовищі. Саме менедж-



мент має визначати, яких результатів необхідно досягти та повинен мобілізувати ресурси організації для досягнення цих результатів. Менеджмент призначений для того, щоб будь-яка організація – комерційне підприємство, церква, університет або партія – мала можливість досягти запланованого результату у зовнішньому середовищі, за межами організації [9, с 64]. Такий підхід призводить до появи і розвитку нової системи управління підприємством – системи маркетинг менеджменту, тобто такої орієнтації підприємства, яка дозволяє отримати найбільший ефект за рахунок синергізму внутрішнього та зовнішнього управління.

На даному твердженні базується третя концепція маркетингового-менеджменту, а саме *“маркетинговий менеджмент як управління маркетинговою функцією підприємства”*. Відтак, можна стверджувати, що різним підприємствам може бути притаманна різна (більша або менша) міра зовнішньої орієнтації системи управління і, відповідно, різні концепції маркетингового менеджменту. Звідси і різні визначення його сутності.

Так, ще у 1969 р. Т. Левіт писав, що маркетинг являє собою дещо більше, ніж просте проштовхування на ринок товарів та послуг. Це пряме завдання збуту. Маркетингова діяльність більш багатобічна. За допомогою збуту намагаються примусити покупця бажати те, що йому може запропонувати фірма. За допомогою маркетингу примушують фірму зробити те, що бажає покупець. Отже, збут у деякому сенсі є одnobічний процес, його мета – запропонувати товар, який з погляду фірми покупець повинен придбати. Маркетинг – двобічний процес, який направляє в розпорядження фірми інформацію про бажання покупця з тим, щоб фірма могла розробити і запропонувати йому необхідні товари та послуги, при цьому фірма має, безумовно, виконувати й інші функції – з установлення цін, упаковки, обслуговування, реклами і доставки товарів [10, с 34].

У своїх працях М. Бейкер зазначав [11, с 25], що школа маркетинг менеджменту, яка виникла в цей період, безперечно

пов'язана з конкуренцією, маркетинг-міксом та аналітичним ставленням до маркетинг-менеджменту, яке полягає у послідовній реалізації функції аналізу, планування і контролю. В цілому ж ідея комплексу маркетингу (маркетинг-мікс) була сприйнята професором Гарвардської школи маркетингу Нілом Борденом як схематичний план проведення аналізу проблеми маркетингу завдяки використанню переліку: а) важливих чинників ринку, що спираються на маркетингові операції підприємства; б) елементів (процедур і політик) програм маркетингу. Комплекс маркетингу здійснює розподіл зусиль, комбінацію, просування та Інтеграцію елементів маркетингу в комплекс або програму, котра на основі оцінки чинників ринку сприятиме найповнішому досягненню цілей підприємства на поточному етапі [див.8, с. 66].

Найбільш популярні визначення маркетингового менеджменту сьогодні групуються навколо концепції 4Р. Представники різних шкіл та наукових течій намагалися по-своєму трактувати комплекс маркетингу і додавати до нього певні елементи. Так, Ф. Котлер стверджує, що маркетинг-менеджмент (маркетингове управління) – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, які задовольняють як індивідів, так і організації [12, с 46]. Дане визначення маркетинг-менеджменту було визнане як офіційне Американською асоціацією маркетингу. Пітер Дойль зазначає, що маркетинг-менеджмент – це діяльність з виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів, що їх утворюють, розроблення товарів, установлення цін на них, вибору способів просування і розподілу з метою здійснення обміну, що задовольняє потреби зацікавлених груп [13, с 62].

За роки свого існування концепція “4 Р” набула суттєвих доповнень. Так, з'явилися такі принципово нові блоки елементів, як *people* (люди, покупці, споживачі), *personal* (персонал, службовці фірми), *partnership* (дружні стосунки), *physical evidence* (матеріальні свідчення), *process* (процеси), *preffered suppliers* (тривалі стосунки) та ін. Такі доповнення стали до-

суть важливими для вдосконалення таких процесів маркетингового менеджменту, як управління функцією маркетингу у сфері послуг та у процесі обміну продукції виробничо-технічного призначення.

Ф. Котлер 1999 р., в свою чергу, запропонував концепцію “4 С”. Її сутність у порівнянні з концепцією “4 Р”:

<b>Концепція „4 Р”</b>	<b>Концепція „4 С”</b>
1. Продукт (Product)	1. Споживча цінність (Customer value)
2. Ціна (Price)	2. Витрати споживача (Cost of the customer)
3. Просування (Promotion)	3. Комунікації (Communications)
4. Розподіл (Place)	4. Зручність (Convenience)

Рис. 7.1. Співвідношення концепцій “4-Р” та “4-С”

Альтернатива Ф. Котлера – це не просто гра в семантику. Так, якщо згідно з концепцією “4 Р” бізнес намагається робити щось для споживачів виходячи із власного розуміння їхніх потреб і проблем, то відповідно до концепції “4 С” бізнес робить щось для них, але разом з ними (комунікації, а не просування). Якщо за концепцією “4 Р” продукт розглядається як комплекс характеристик, що у своїй сукупності створюють ту чи ту користь для споживачів, то концепцією “4 С” передбачається створення відповідної споживчої цінності, яка розв’язує конкретні споживчі проблеми. Тому, якщо за концепцією “4 Р” ціна – це маркетинговий елемент, який існує лише в момент здійснення транзакцій, то концепція “4 С” бере до уваги всі витрати споживачів як на момент придбання товарів чи послуг, так і надалі, у процесі їх використання чи споживання. Таким чином, якщо концепція “4 Р” передбачає розподіл як оптимальне з погляду розміщення товарів на ринку забезпечення відповідних обсягів їх реалізації, то згідно з концепцією “4 С” розглядаються всі моменти, які створюють зручність контактування постачальників і покупців на ринку.

З початку 1990-х років з'являються думки, які свідчать про появу нової концепції маркетингового менеджменту, а саме – *маркетинговий менеджмент розглядається як система управління діяльністю підприємства в цілому*. Ф. Котлер зауважує, що нині, під час переходу від індустріальної економіки до інформаційної, традиційні підходи і методи маркетингу не завжди спрацьовують. Зміни такі вражаючі, що сьогодні компанії впадають у відчай через неможливість досягнення життєздатної конкурентної переваги у своїй сфері і навіть не впевнені щодо її меж. Причинами таких змін є зростання гіперконкуренції, перехід влади від товаровиробників до споживачів та гігантських роздрібних торговців, збільшення чутливості споживачів до ціни і цінності, міри їх поінформованості, бренди стають дедалі більш схожими, прихильність до одного бренда зменшується, втрачає ефективність масове рекламування, разом з тим ефективнішими стають засоби прямого маркетингу і зв'язку з широкою публікою. Сутність цих змін полягає в тому, що ринки змінюються швидше, ніж маркетинг. Тож на сьогодні більшість маркетингових стратегій застаріли [14, с 13-14]. Класик маркетингу виокремлює такі елементи традиційних і нових маркетингових підходів (табл. 7.3) [15, с 13-14].

Д. Саттон і Т. Кляйн називають нову концепцію системою маркетингового управління підприємством: *маркетингове* – тому що підхід спрямований на вивчення і розвиток ринку і використання таких традиційних інструментів маркетингу, як сегментування і диференціювання; *управління* – тому що цей прагматичний, заснований на реальних даних підхід надає маркетингу додаткові зобов'язання і потребує екстенсивної взаємодії з іншими службами компанії; *підприємством* – тому що даний підхід до маркетингу надто важливий, щоб залишити його на розгляд тільки маркетингового відділу. Автори наголошують, що настає кінець маркетингу як мистецтва і виникає нова наука маркетингу [16, с 18].

Таблиця 7.3

**Традиційні та нові маркетингові підходи  
в управлінні фірмою**

<b>Традиційні підходи</b>	<b>Нові підходи</b>
організація товарними одиницями;	організація споживчими сегментами;
фокусування на вигідних транзакціях;	фокусування на цінностях, дійсних протягом усього життя споживачів;
оцінка виконання, орієнтована перш за все на фінансові результати;	оцінка виконання як за маркетинговими, так і за фінансовими показниками;
фокусування на задоволенні акціонерів;	фокусування на задоволенні кількох груп акціонерів;
маркетинг - прерогатива відділу маркетингу;	усі в компанії займаються маркетингом;
формування брендів насамперед способом рекламування;	формування брендів завдяки всій діяльності компанії;
акцент на знаходження споживачів;	акцент на утримання споживачів;
вимірювання задоволення споживачів;	вимірювання цінності і лояльності споживачів;
обіцяти занадто багато, щоб отримати замовлення;	менше обіцяти, більше надавати;
зробити фірму одиницею замовлення	зробити ланцюжок цінностей одиницею аналізу

Отже, *вихідними моментами* нової концепції маркетингового менеджменту є:

- кожне підприємство, фірма чи організація живуть за-для ринку і завдяки ринку, а тому він є вихідним пунктом усієї ділової активності підприємства;
- уся діяльність підприємства, у тому числі здійснювані ним програми капіталовкладень, виробництва, науково-технічних досліджень, використання робочої сили, збуту, сервісного обслуговування споживачів, мусить обов'язково базуватись на точному і вивіреному знанні потреб цільового

ринку, оцінці й урахуванні всіх умов виробництва та збуту як найближчим часом, так і на перспективу;

- з'являються й реалізуються можливості більш детального вивчення кінцевих споживачів, мотивів їхньої поведінки і вибору товарів чи послуг, підключення до безпосереднього створення продукції завдяки системам зворотного зв'язку;

- здійснюється перехід від розуміння підприємства як атомарної ланки господарювання до необхідності створення систем взаємодіючих фірм і окремих суб'єктів ринку, які спільно беруть участь у розробленні, розподілі, доведенні цінностей до кінцевих споживачів, в одержанні й розподілі вигод від цієї діяльності;

- маркетингова діяльність підприємства неможлива без відповідної інфраструктури (рекламних, збутових, консалтингових, інформаційних агентств, засобів збору і передачі інформації), а також без висококваліфікованих фахівців;

- система маркетингового менеджменту потребує необхідних і достатніх інвестицій, досконалого вивчення ресурсів власного підприємства, можливостей трансформації його діяльності згідно з вимогами ринку.

У спеціальній літературі з маркетингу зовнішня орієнтація підприємства часто називається маркетинговою чи ринковою. Деякі автори такі терміни розглядають як синоніми. Проте між цими поняттями існує суттєва різниця. Не можна не погодитися з Ж.-Ж. Ламбеном у тому, що *концепція маркетингової орієнтації* відповідає американським поглядам на концепцію маркетингу, особливо його функціональної ролі в діяльності підприємства. Ця роль зводиться до координації й управління чотирма "Р" (продукт, ціна, просування, розміщення), підвищення чутливості підприємства до потреб споживачів [15, с 95].

*Концепція ринкової орієнтації* не акцентує увагу на функціональних ролях відділів маркетингу, включає у визначення ринку всі його центральні суб'єкти (а не тільки споживачів) і говорить про те, що розвиток відносин зі споживачами є завданням усіх членів організації [15, с 95]. При цьому цент-

ральними суб'єктами ринку визначаються споживачі (користувачі, покупці), дистриб'ютори і посередники, конкуренти, впливові особи та макромаркетингове середовище (демографічні, економічні, політичні, законодавчі, технологічні та соціокультурні чинники). Відтак, Ж.-Ж. Ламбен визначає орієнтовану на ринок фірму як таку, що орієнтована на споживачів, дистриб'юторів, конкурентів, впливових осіб і макромаркетингове середовище і що підтримує оптимальний баланс цих орієнтацій завдяки міжфункціональній координації [див. 15, с 102].

А. Кохлі та Б. Яворський вказують на те, що ринкова орієнтація включає широке розповсюдження інформації всередині фірми і розроблення необхідних дій, пов'язаних із сьогоdnішніми й майбутніми споживчими перевагами [17, с. 228]. А Дж. Нарвера та С. Слейжер зазначають, що ринкова орієнтація – це орієнтація на споживача, конкурентів і міжфункціональна координація... У ринково орієнтованій організації спеціалісти і відділи маркетингу менш необхідні [17, с 228].

Отже, ключовими *характеристиками* ринкової орієнтації є:

- акцент на поведінці і потребах як споживачів, так і інших суб'єктів ринку, а також дії факторів макромаркетингового середовища;
- поширення філософії маркетингу, маркетингових принципів і переконань на всі рівні ієрархії управління підприємством, розуміння й усвідомлення маркетингу як основи діяльності підприємства всіма його співробітниками;
- інтеграція всіх функцій бізнесу в єдиний процес, який фокусується на споживачі, міцна система міжфункціональної координації діяльності підприємства;
- широке розповсюдження маркетингової інформації серед усіх підрозділів і працівників підприємства;
- правильна оцінка сутності власного бізнесу, розуміння його майбутнього, дієва система стратегічного, ділового та маркетингового планування діяльності підприємства.

Таким чином, виходячи з різноманітних визначень маркетингового менеджменту та його концепцій, можна зробити висновок, що основними завданнями маркетингової діяльності є:

1) забезпечення оптимальних пропорцій між попитом та пропозицією продукції певного виду та асортименту шляхом гнучкого реагування на його динаміку та маневрування наявними ресурсами;

2) формування системи договірних та ринкових відносин, із всіма елементами та структурами виробництва та споживання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;

3) вплив на виробничий процес з метою стимулювання, поновлення та вдосконалення асортименту та поліпшення якості продукції, що випускається; 4) пошук нових ринків, ринкових сегментів, “вікон” та ніш для збуту та поширення існуючих, досягнення оптимального рівня соціально-економічної ефективності ринкових відносин.

### **7.3. Практичні аспекти застосування маркетингових підходів в управлінні підприємствами**

У попередніх розділах роботи нами було розглянуто два важливих моменти щодо маркетингового менеджменту. Це – теоретичне обґрунтування та визначення місця маркетингового менеджменту у загальній теорії маркетингу та роль маркетингового менеджменту у контексті розвитку науки про менеджмент. Останнє питання, яке має бути висвітленим, це – практичне втілення підходів щодо застосування маркетингового менеджменту та вдосконалення існуючих механізмів стосовно їх реалізації. Дане питання нами буде висвітлюватися у контексті маркетингової діяльності підприємств машинобудування.

Для того, щоб підприємство могло ефективно здійснювати свою господарську діяльність, воно повинно мати успіх на ринку, що неможливо без ретельного з'ясування потреб ринку;



чим і мають займатися певні підрозділи у складі підприємств. У зв'язку з цим постає питання про створення структур, які б сприяли більш швидкому переходу від старої господарської системи до нової і надали б можливість підприємствам більш ефективно працювати в умовах ринку. Такими структурами як на рівні країни, так і в умовах господарської діяльності окремих підприємств, виступають *маркетингові підрозділи*. В той же час слід наголосити, що наявність маркетингової структури на підприємстві ще не є запорукою покращання його економічного стану.

З погляду маркетингового менеджменту, маркетингові структури на підприємствах машинобудування мають забезпечити тісний контакт між службою маркетингу, відділами НДЕКР і виробництвом, що зумовлено специфікою самої маркетингової діяльності, яка потребує не заформалізованого підходу, а творчої обстановки.

Традиційно структура служби маркетингу на підприємстві визначалася профілем та розміром підприємства, типом виробництва, характером продукції, що виробляється, міжгалузевими та міждержавними зв'язками. Однак такий підхід до формування маркетингової структури на підприємстві розрахований насамперед на те, що підприємство здійснює свою виробничо-комерційну діяльність в умовах, що легко прогнозуються, коли неважко визначити можливі негативні та позитивні наслідки впливу довкілля. Очевидно, такий підхід можна застосовувати до підприємств, які працюють на зовнішньому ринку країн Західної Європи або Америки, але для української дійсності служба маркетингу повинна мати більшу гнучкість та здатність оперативно реагувати на зміни маркетингового середовища.

*Завдання служби маркетингу* мають сприяти ефективній діяльності підприємства:

1. Забезпечення зростання продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках за рахунок витіснення конкурентів та/або використання в інтересах підприємства їх слабких сторін та недоліків.

2. Задоволення потреб носіїв платоспроможного попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках.

3. Зниження витрат виробництва та обігу за рахунок оптимального використання можливостей та ресурсів підприємства резервів його розвитку.

4. Отримання планового прибутку шляхом більш повного використання потенціалу підприємства.

5. Впровадження інновацій як в сфері товарного виробництва, так і в сфері послуг, за рахунок чого стає можливим формування нових споживчих потреб.

Мета, завдання та функції служби маркетингу знаходять своє відображення в положенні про маркетингову службу, затверджене керівництвом підприємства. В цьому положенні окрім функцій маркетингової служби, її складу, структури, штатного розкладу, обов'язково мають бути зафіксовані права та обов'язки служби маркетингу. До того ж, перелік прав та зобов'язань служби маркетингу залежить від її застосування на конкретному виробництві. Відповідальність служби маркетингу тим вища, чим більшими правами її наділено, чим конкретніше та чіткіше сформульовані функції цієї служби.

Процес маркетингу не існує окремо від комерційно-господарської діяльності підприємства, він є інтегрованою функцією цієї діяльності, тому, займаючи пріоритетне становище, маркетинг включається в чинну структуру цільових функціональних, лінійних та підтримуючих підсистем набувають особливих властивостей, які були сформульовані І.І. Кретовим [6, с.123,125]. Узагальнений підхід до відносин маркетингової служби з іншими функціональними підрозділами підприємства відображає його основні положення в табл. 7. 4.

На першому етапі формування маркетингової структури в обов'язки штатних працівників діючих традиційних структурних підрозділів необхідно включити відповідні маркетингові функції, тобто завдання полягає в тому, щоб розподілити виконання елементів маркетингової діяльності, яка ще не знайшла застосування між діючими підрозділами та почати її практичну реалізацію без створення маркетингової структури.

Таблиця 7.4

**Спеціальні функції управління у підсистемі  
інноваційного маркетингу**

<b>Функціональна підсистема</b>	<b>Спеціальні функції управління (маркетингу)</b>
1	2
1.Перспективне та оперативне техніко-економічне та соціальне планування.	Розробка довгострокових та оперативних планів на підставі вивчення прогнозів розвитку зовнішнього середовища підприємства, оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції.
2.Організація робіт по стандартизації.	Збір, аналіз та використання чинних стандартів, міжнародних норм та рекомендацій, розробка більш високих вимог до продукції через внутрішньofірмові стандарти.
3.Управління технічною підготовкою виробництва	Розробка ефективної системи взаємодії функціональних служб та виробництва, адаптація виробництва до умов реалізації товарів, що змінюються, виробництво товарів ринкової новизни, управління НДЕКР підприємства, вивчення основних напрямків науково технічного прогресу та розвитку товарних структур ринку.
4.Організація виробництва 5.Управління технологічними процесами. 6.Оперативне управління виробництвом 7.Управління метрологічним забезпеченням виробництва 8.Технічний контроль та випробування	Корегування внутрішніх планів виробництва з урахуванням змін в оточуючому середовищі, гнучкості попиту, появі нових вимог споживачів до товарів. Вдосконалення метрологічної служби підприємства та системи контролю якості готової продукції в рамках всього технологічного циклу з урахуванням інформації про вимоги до якості продукції з боку споживачів.
9.Управління кадрами та творчою діяльністю колективу.	Навчання персоналу принципам та методам маркетингу, виявлення "генераторів ідей", робота з ними за методами Делфі, мозкової атаки, створення в колективі творчого клімату, підвищення кваліфікації комерційного (торговельного) персоналу. Кадрова функція може бути поширена і за рахунок встановлення зв'язків з громадськістю ("паблік рілейшнз").

1	2
10.Управління матеріально-технічним постачанням.	Вибір постачальників та встановлення з ними стійких господарських зв'язків. Критерієм має стати якість продукції, своєчасність поставок, надійність постачальників.
11.Управління збутом продукції.	Елементи виробничо-збутової діяльності, що не увійшли в компетенцію інших підсистем, перед усім весь комплекс заходів по ФОПСТИЗ та товарообігу.
12.Управління гарантійним обслуговуванням	Система сервісу на користь покупця, а не лише гарантійне обслуговування, і також постачання запасних частин на весь термін експлуатації виробів.
13.Управління капітальним будівництвом	Рішення всіх проблем розвитку та вдосконалення виробництва, залежно від стану зовнішнього середовища та цілей підприємства.
14.Облік та звітність	Посадження в одному комплексі інформаційної та комунікативної систем, елементи аналітичної функції маркетингу, включаючи й елементи товарної політики.
15.Економічний аналіз	

\*Аналітична функція маркетингу в тій її частині, яка не увійшла в число інших функціональних підсистем.

Саме таке вирішення питання дозволяє не руйнувати вже існуючу управлінську структуру діючих підприємств, і робить її більш дієздатною. Цей підхід доцільний ще й тому, що на підприємствах, де вже були створені маркетингові структури, вони виконують переважно збутові функції, не застосовується маркетингова концепція, наукові розробки, не проводяться маркетингові дослідження. Це пояснюється не лише відсутністю фахівців та коштів для втілення повномасштабного маркетингу, але й не пристосованістю керівництва підприємств до проведення такої роботи. Окрім того, фінансування маркетингу пов'язане з великим ризиком для

підприємця, що залежить від неупередженості кон'юнктури ринку. Тому предметом особливого дослідження в системі маркетингу є місткість ринку, яка визначається не лише кількістю потенційного продажу, але й діяльністю конкурентів. Потрібно враховувати неоднорідність попиту, звички та смаки покупців. Чим більша диференціація споживачів, тим складніша система маркетингу і тим більше витрат вона потребує для забезпечення комерційного та рекламного впливу на ринок.

Можна запропонувати розроблений нами підхід до розподілу функціональних обов'язків між підрозділами діючого промислового підприємства. Так, функціональні обов'язки працівників відділу НДДКР варто доповнити наступними *елементами*:

- дослідженням проведення маркетингових заходів;
- вивченням мотивації покупок, закономірностей поведінки споживачів на ринку;
- визначенням структури ринку та проведенням його сегментації;
- аналізом існуючих та потенційних потреб покупців в продукції підприємства;
- встановленням ступеня задоволення з'ясованих потреб;
- дослідженням ефективності застосованої реклами. (Якщо на підприємстві існує відділ збору та обробки науково-технічної документації або стандартизації, зазначені функції мають виконувати працівники цього відділу.)

Працівники *відділу бюро асортименту та якості товарів* на цьому етапі перебудови організаційної структури управління підприємством будуть виконувати такі додаткові функції:

- аналіз конкурентноспроможності товарів, що виробляються підприємством, порівнянно з товарами-конкурентами, а також стосовно вимог, які ставляться до виробу з боку споживачів;

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

- формування асортиментної політики підприємства з точки зору її повноти, необхідної для того, щоб продукція була подана адекватно в порівнянні з конкурентними товарами у всіх основних товарних чи споживчих секторах ринку та з урахуванням орієнтації асортиментної політики на життєвий цикл товару;
- забезпечення торговельної та виробничої політики. Працівники відділу збуту виконуватимуть:
- планування збуту на основі прогнозу, проведеного службою планування асортименту;
- складання бюджету збуту продукції;
- контроль торговельних операцій;
- добір каналів розповсюдження продукції з урахуванням мінімізації витрат обігу;
- аналіз продажу за попередні роки;
- організацію відгуків в пресі на різноманітні торговельні та рекламні кампанії.

Працівники *економічного відділу* додатково мають виконувати наступні функції:

- прогнозування збуту;
- перевірку бюджетів збуту та рекламної кампанії;
- відбір каналів реалізації та маркетингової комунікації;
- підготовку заходів стимулювання попиту.

До функцій працівників відділу кадрів входитимуть ще такі:

- оцінка потреби у фахівцях в галузі маркетингу, їх відбір та найом;
- підготовка та підвищення кваліфікації фахівців з маркетингу.

Працівники *бухгалтерії* будуть здійснювати нове для себе завдання з підготовки фінансового кошторису витрат на маркетинг, а також контроль його виконання.

Працівники *відділу матеріально-технічного забезпечення*, закупаючи сировину та комплектуючі, повинні будуть більше уваги приділяти не лише ціні, якості, конкурентоспроможності товарів, але й варіантності вибору, тривалості зв'язків.

Подальший розвиток подій, на наш погляд, цілком залежить від факторів зовнішнього (макро- та мікро-) середовища.

За ступенем впливу на маркетингову діяльність підприємства їх можна поділити на наступні *групи*:

- а) фактори(параметри) товарних ринків;
- б) географічні фактори;
- в) фактори внутрішнього для підприємства характеру;
- г) зовнішні суспільно-політичні та економічні умови.

Спільна дія всіх вказаних груп факторів формує той чи інший рівень нестабільності зовнішнього середовища і, як наслідок, – доцільність застосування на підприємстві тієї, чи іншої системи управління. Це стосується насамперед маркетингового підходу до управління інноваційною діяльністю підприємства.

Рівень нестабільності зовнішнього середовища повинен оцінюватись для того, щоб при виборі виду управління уявляти собі, якого роду зміни чекають підприємство у майбутньому. Оцінювати рівень нестабільності доцільно, застосовуючи шкалу І. Ансоффа [18, с.187]. Для того, щоб користуватися цією шкалою, необхідно дотримуватись певного порядку:

1) визначають, які з умов діяльності підприємства, з погляду служби маркетингу підприємства, будуть найменш стабільними найближчі 5-7 років;

2) користуючись схемою рис 7.4., виділяють рівень звичайності для обраних умов, темп змін та передбачень майбутнього. З'ясувавши ці три характеристики, креслять схему нестабільності, що очікує на підприємство; 3) поділивши схему навпіл вертикальною лінією, знаходять середній рівень нестабільності, по ув'язаний зі шкалою нестабільності.

Рівень нестабільності визначається за методом експертних оцінок.

В залежності від визначеного рівня нестабільності можуть застосовуватись такі методи управління маркетинговою діяльністю: А.Управління на основі екстраполяції (довгострокове планування). 2,5-3,0 балів; Б.Управління на підставі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

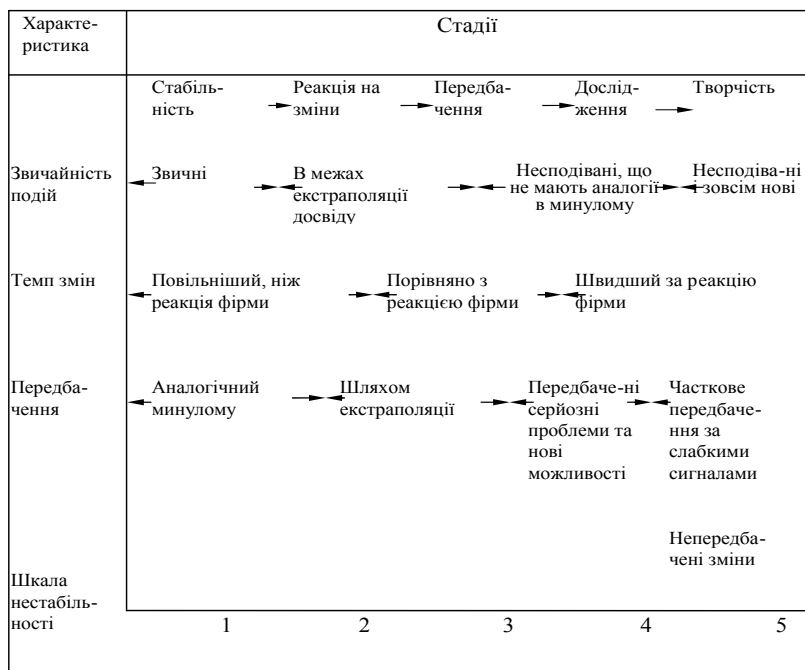


Рис 7. 2. Посилення нестабільності маркетингового середовища підприємства

позицій). 3,0-3,5 балів; В.Управління на основі гнучких експертних рішень (ранжирування стратегічних завдань; управління за “слабкими сигналами”; управління в умовах стратегічних несподіванок). Вище 3,5 балів.

Після того як визначено рівень нестабільності, можна застосовувати відповідний метод організації маркетингової діяльності.

**Довгострокове планування.** В системі довгострокового планування допускається, що майбутнє можна передбачити шляхом екстраполяції історично усталених тенденцій росту.

Керівництво підприємства і служби маркетингу виходять з того, що в майбутньому результати діяльності будуть



поліпшені порівнянно з минулим, і, звичайно, керівництво домовляється з підлеглими йому менеджерами про більш високі показники, які вносяться в довгострокові перспективні плани виробничої діяльності.

Типовий наслідок – постановка оптимістичних цілей, з якими не збігаються реальні результати. На підприємствах, де управління налагоджене, результати діяльності звичайно вищі, ніж передбачені екстраполяцією. На тих підприємствах, які управляються гірше, реальні результати нижчі від намічених цілей.

**Стратегічне планування** являє собою набір дій та рішень, що застосовуються керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення підприємством певної мети. В процесі стратегічного планування вирішуються чотири основні задачі : розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня скоординованість; організоване стратегічне передбачення.

В системі стратегічного планування відсутнє припущення того, що майбутнє неодмінно повинно бути краще від минулого, а також відкидається можливість вивчення майбутнього методами екстраполяції.

Тому при стратегічному плануванні застосовують метод аналізу розриву між цілями та досягнутими результатами. В процесі розробки стратегічних рішень треба проводити роботу за наступними *етапами*:

1. Аналіз перспектив підприємства. З'ясування тих тенденцій, небезпек, шансів, а також окремих “надзвичайних” ситуацій, які спроможні змінити напрямки, що склалися.

2. Аналіз позицій в конкурентній боротьбі. Визначення перспектив зростання показників роботи підприємства шляхом покращення конкурентної стратегії в тих видах діяльності та сегментах ринку, якими займається підприємство.

3. Вибір стратегії. Порівняння перспектив підприємства в різних видах діяльності, встановлення пріоритетів та розподіл ресурсів між різноманітними видами діяльності для забезпечення майбутньої стратегії.

4. Аналіз напрямків диверсифікації. Оцінка недоліків нинішнього набору видів діяльності (товарного асортименту) та визначення нових видів, до яких належить перейти підприємству.

5. Постановка задач. Виділяють дві групи задач: короткострокові та стратегічні. Оперативні програми та бюджети орієнтують оперативні підрозділи підприємства в їх повсякденній роботі, спрямованій на забезпечення тимчасової рентабельності. Стратегічні програми та бюджети закладають основи майбутньої рентабельності.

**Управління шляхом вибору стратегічних позицій.** Дуже часто застосування в повній мірі концепції стратегічного планування неможливе. Це виникає насамперед тому, що нові стратегії підприємства не співпадають з накопиченим потенціалом. В такому разі доцільно орієнтуватися на вибір стратегічних позицій. Суть цього методу зводиться до наступного (рис. 7.5). В умовах зовнішньої нестабільності рівня  $P_1$  можливо застосування ряду стратегій, що забезпечують успіх від  $S_0$  до  $S_n$ . Користуючись методом аналізу відхилення від цілей, підприємство обирає ту стратегію, яка краще за все відповідає його цілям. Але успіх стратегії  $S_f$  у зовнішньому середовищі буде залежати від внутрішніх організаційних можливостей підприємства.

Існує дві взаємодоповнюючі групи таких можливостей: функціональні (розвиток НДДКР, маркетинг, вдосконалення виробництва, технології тощо) та загальноуправлінські (кваліфікація та кругозір керівників, суспільний клімат в середині підприємства, методи роботи та організаційна структура, ресурси організаційної структури системи управління).

Таким чином, доки рівень зовнішньої нестабільності зберігає для підприємства значення  $P_1$ , успішна реалізація стратегії  $S_f$  вимагає можливостей  $S_f$  та  $S_m$ . Якщо з аналізу факторів нестабільності видно, що в подальшому її рівень буде підвищуватись (або знижуватись) до точки  $P_2$ , значення найкращих для підприємства стратегій будуть розташовуватись між точками  $S_0$  та  $S_n$ .

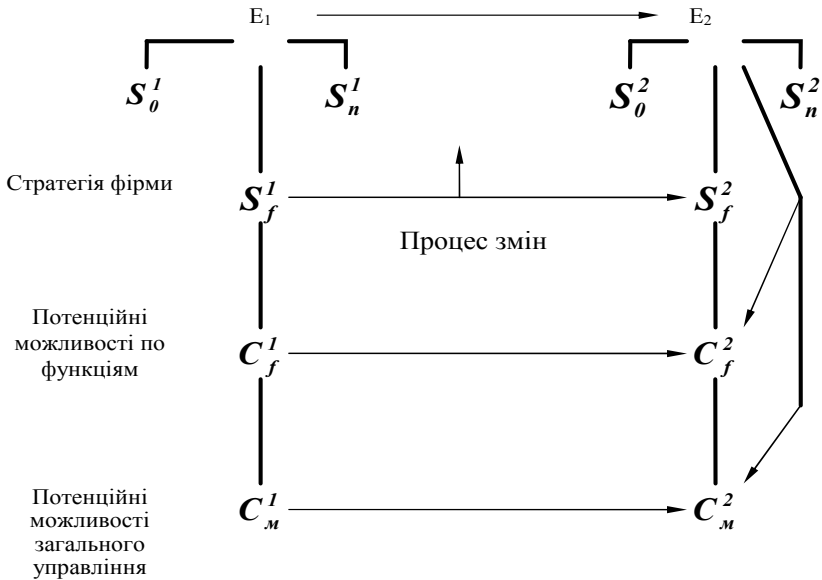


Рис 7.3. Узгодження планування можливостей та стратегій [19,с.139]

В результаті підприємство повинно не лише перейти до стратегії  $S_f$ , але і мати можливості  $C_f$  та  $C_m$ . Таким чином, в стратегічному управлінні планування змін можливостей (тобто сукупності ресурсів, що складають виробничу систему) узгоджується з плануванням стратегій.

Відмінність управління шляхом вибору стратегічних позицій від стратегічного планування полягає в тому, що:

1) управління за рахунок вибору стратегічних позицій доповнює планування потенціалу підприємства плануванням його стратегії, тобто планування всієї сукупності ресурсів виробничої системи доповнюється плануванням стратегії, тісно пов'язаної з ним;

2) в ході реалізації запланованої стратегії та запланованого розширення ресурсів виробничої системи виникає необхідність в систематичному подоланні опору змін з боку вже засвоєних ресурсів виробничої системи.

Заслуговує на увагу процес *управління за “слабкими сигналами”* [19,с.141] Очевидні та конкретні проблеми, виявлені в результаті спостереження, називають сильними сигналами. Інші проблеми, відомі за ранніми та неточними ознаками, отримали назву слабких сигналів. При високому рівні нестабільності з`являється необхідність готувати рішення тоді, коли із зовнішнього середовища надходять ще “слабкі сигнали”. Якщо рівень нестабільності знаходиться в межах 3,5-4,0 підприємство може собі дозволити чекати більш потужного сигналу: в нього ще вистачить часу для підготовки рішення до того моменту, коли проблема постане перед підприємством. Але за умовами значень нестабільності 4,0-5,0, коли ситуація змінюється дуже швидко, підприємство може запізнитися з прийняттям раціонального рішення. Ми вважаємо за необхідне навести цей вид управлінської діяльності, тому що рівень нестабільності зовнішнього середовища для переважної більшості українських підприємств знаходиться в межах від 4,0 до 5,0 балів. Порядок дій за такої ситуації зображено на рис. 7. У лівому стовпчику перераховані п`ять стадій надходження інформації про нову проблему. Пересуваючись від першої стадії до останньої, бачимо, як слабкі сигнали стають більш потужними. Спочатку (рівень I) можна бути певним, що зовнішнє середовище готує якісь несподіванки. На рівні V відомо вже стільки, що можливо підрахувати прибутки чи збитки як від існуючої ситуації, так і від запропонованих контр заходів. На четвертому рівні інформації достатньо, щоб прийняти конкретні міри у відповідь на небезпеку, яка виникла, або нову можливість, навіть якщо підприємство ще не спроможне оцінити фінансові наслідки своїх рішень.

По горизонталі перераховані наростаючі контрзаходи. Найбільш слабкі (рівень А) полягають у дослідженні тієї області, де виникає нестабільність. З другого боку, (рівень F) постають найсильніші безпосередні контрзаходи у відповідь на небезпеку або нові можливості, наприклад, рішення про виведення на ринок нової продукції, перехід до нової стратегії маркетингу, збільшення або зменшення рівня виробництва.

Рівні сигналів із зовнішнього середовища	Характер мір за рівнем зростання її вагомості					
	Спостереженням за зовнішнім середовищем А	Визначення відносної сили або слабкості сигналу В	Зменшення зовнішньої стратегічної доступності С	Підвищення гнучкості управління фірмою Д	Розробка підготовчих планів та їх здійснення Е	Плани практичних заходів та їх здійснення Ф
I Або нова можливість усвідомлюється						
II Джерела безпеки або нової можливості стають очевидними						
III Масштаби безпеки або нової можливості набувають конкретного змісту					Область запобіжних заходів залежно від характеру сигналів	
IV Шляхи вирішення проблеми визначаються						
V Результати запропонованих контрзаходів можна передбачити						

Рис. 7.4. Управління фірмою за “слабкими сигналами” [19,с.142]

Для того, щоб зменшити вплив зовнішньої нестабільності на підприємство, необхідно, щоб на підприємстві було налагоджена система спостереження, чутливу до попереджаючих сигналів. Окрім того, в колективі підприємства має бути вироблене позитивне ставлення до змін, готовність до прийняття ризикованих рішень, вміння спиратися не на минулий, а на новий досвід роботи при повній чи частковій невизначеності.

Наведені системи стратегічного управління підприємством не є взаємовиключними. Кожна з них застосовується в певних умовах, залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища. Тому підприємство має бути готовим до введення будь-якої системи. Таким чином, при формуванні маркетингової структури необхідно враховувати існуючий рівень нестабільності зовнішнього середовища та, залежно від нього обирати ту чи іншу форму управління маркетингом, а від типу управління і буде залежати структура служби маркетингу підприємства. Зокрема, якщо ми говоримо про управління в умовах стратегічних несподіванок та управління за “слабкими

сигналами”, виникає закономірне питання : “Чи варто переходити на повномасштабний маркетинг?” Напевно, більшість підприємств могла б обмежитись введенням до своєї структури штатної одиниці маркетинг-директора, а також створити відділ інформаційного забезпечення та групи швидкого реагування, для чого треба задіяти фахівців функціональних підрозділів підприємства. До складу групи мають увійти провідні фахівці з відділу збуту, головний технолог, головний інженер, з фінансового відділу, спеціаліст із ціноутворення, соціолог, програміст, представник відділу матеріально-технічного постачання, спеціаліст в галузі реклами, а також ризик-тейкер. Групу швидкого реагування має очолити маркетинг-директор, його заступником стає фахівець з проблемного напрямку роботи. Для того, щоб група ефективно та якісно вирішувала поставлені перед нею завдання, кількість фахівців, що входять до її складу не повинна перевищувати семи. Більша кількість може привести до зменшення рівня керованості. В тому випадку, якщо кількість фахівців перевищує 7, доцільним буде утворити кілька груп, що працюють паралельно, а потім результати їх діяльності порівнюються та обирають найбільш оптимальне рішення або групу рішень (рис. 7. 5).

В процесі роботи групи швидкого реагування на відділ інформаційного забезпечення покладають додаткові зобов'язання. Так працівники інформаційної служби повинні окрім своєї повсякденної роботи, забезпечити групу своєчасною, достовірною та якісною інформацією саме по тій проблемі, над розв'язанням якої працює група.

Таким чином, вважається доцільним запропонувати структуру підприємства (рис 7.6), підрозділи якого виконують маркетингові функції, при необхідності утворюються групи швидкого реагування, а діяльність як маркетингових структур, так і інших структурних підрозділів доброякісною інформацією забезпечує інформаційна служба підприємства. Маркетингові функції в цій схемі взаємоузгоджені процесом управління та контролюються з боку маркетинг-директора, позиція якого пріоритетна стосовно позицій будь-якого іншого

ПРОБЛЕМА	СИСТЕМА РІШЕНЬ В НЕПЕРЕДБАЧЕНІЙ СИТУАЦІЇ
1. Усвідомлена всією організацією.	1. Мережа зв'язків для надзвичайних подій.
<del>2. Небезпека виникнення паніки.</del>	2. Центр оцінки та розподілу інформації
3. Інформаційне навантаження.	3. Розподіл функцій вищого керівництва:
<del>4. Руїнування ієрархії пріоритетів</del>	- контроль та підтримка здорового морального клімату;
5. Одночасна необхідність в тім, щоб: - заспокоїти організацію; - продовжувати звичайну роботу; - підготувати стратегічні контр-заходи.	- прийняття надзвичайних заходів; - продовження звичайної роботи.
6. Плани, що були підготовлені для надзвичайної ситуації, виявились непридатними	4. Мережа оперативних груп для прийняття стратегічних заходів: - вибір та підготовка керівника; - складання системи зв'язку ("зірка"); - стратегія, що координується з центру; - децентралізоване управління.
7. Розроблена стратегія не придатна	5. Новий порядок рішення проблем:
8. Структура та засоби роботи непридатні.	- творчий підхід; - вміння аналізувати ситуацію;
9. Передача права рішення нижчим ланкам управління веде до безладдя.	- вміння працювати з колективом.
10. Гостра нестача часу.	6. Система випробувань в некризових ситуаціях.
11. Попередній досвід неможливо використовувати.	

Рис 7.5. Схема надзвичайних заходів при виникненні нової проблеми стратегічної вагомості

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

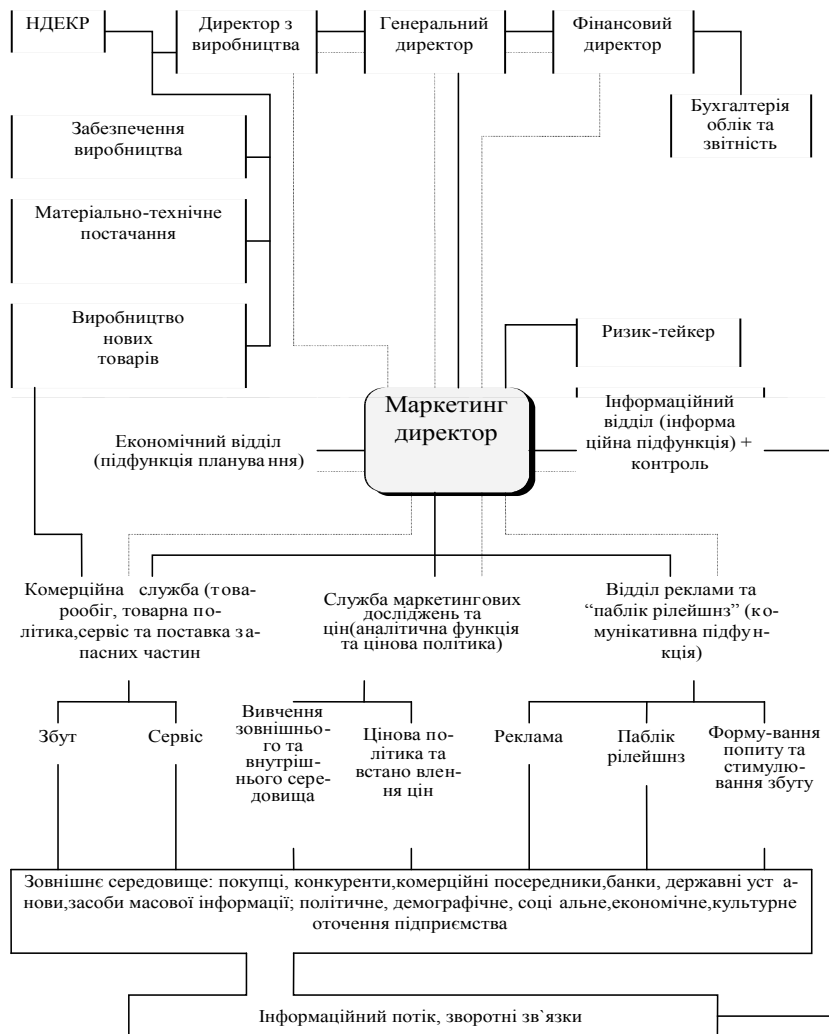


Рис 7.6. Схема організаційної структури, підприємства, орієнтованого на маркетинговий менеджмент



директора. Пунктирними лініями позначені рекомендовані дії, які розповсюджуються на підрозділи, що не входять до складу маркетингового комплексу, але в ході діяльності підприємства підпорядковують свої дії для вирішення маркетингових цілей та завдань.

Пропонована схема доводить, що на певному етапі маркетинг стає повноправною функцією виробничо-комерційної діяльності підприємства. У цьому випадку мова йде про управління на засадах маркетингового менеджменту достатньо великим виробництвом (підприємствами машинобудування), де обсяги господарської діяльності дозволяють утримувати повнопрофільну службу маркетингу. Управління маркетингом може змінюватись залежно від особливостей товару, ринку, споживачів та інших реалій ринкових відносин, в яких доводиться діяти підприємству. Але в будь-якій схемі важливим є те, щоб за кожну функцію відповідав фахівець, що знаходиться у підпорядкуванні маркетинг-директора.

Проведений нами аналіз доводить, що більшість структур управління маркетинговою діяльністю, особливо це стосується підприємств машинобудування, є структурами ієрархічного типу. Принципи управління, які лежать в основі управлінських структур такого типу, були сформульовані ще на початку ХХ століття. При цьому головна увага приділялася розподілу праці на окремі функції та відповідно до відповідальності управлінців та наданих повноважень. Концепція ієрархічної структури була сформульована німецьким соціологом Максом Вебером, який розробив модель раціональної бюрократії.

*Ієрархічний тип структури* має багато різновидів, але найбільш розповсюдженою є лінійно-функціональна організація управління, яка ще й досі широко використовується організаціями всього світу. Основу *лінійно-функціональних структур* складає так званий “шахтний” принцип побудови та спеціалізація управлінського процесу за функціональними підсистемами організації (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал і т.д.). Приклад такої організації маркетингової

служби ми зустріли на ВАТ “Укрелектроапарат”. Коли за кожною з функцій формується ієрархія служб (“шахта”), що охоплює всю організацію зверху донизу. Результати роботи кожної служби апарату управління організацією оцінюються показниками, що характеризують виконання нею своїх цілей та завдань. Відповідно будується і система матеріального заохочення, орієнтована насамперед на досягнення високих показників кожної служби. При цьому кінцевий результат загалом стає ніби другорядним, тому що вважається, що всі служби в тій чи іншій мірі працюють на його отримання.

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління довів, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні функції, що часто повторюються та рідко змінюються. Позитивні риси цієї форми організації виявляються в управлінні масовим або крупносерійним виробництвом, а також при господарському механізмі витратного типу, коли виробництво найменш сприятливе до прогресу в області науки та техніки. При такій організації управління підприємство може бути успішним, якщо зміни у всіх структурах відбуваються рівномірно. Однак в реальних умовах цього не відбувається, виникає неадекватність реакції з боку системи управління на вимоги оточуючого середовища. Становище ускладнюється ще й тому, що втрачається гнучкість у взаєминах працівників апарату управління через застосування формальних правил та процедур. Результатом є погіршення та уповільнення передачі інформації, що відбивається на швидкості та своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність узгодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівництва організації, тобто вищого ешелону управління.

Аналогічні характеристики має і *лінійно-штабна структура управління*. Вона передбачає лінійний розподіл праці, але в штабних службах різних рівнів. Головне завдання лінійних керівників – координація дій функціональних служб та спрямування їх в русло спільних інтересів організації.

Різновидом ієрархічного типу організації управління є так звана *дивізійна структура*. Необхідність нових підходів до організації управління була викликана значним збільшенням розмірів підприємства, диверсифікацією їх діяльності та ускладненням технологічних процесів в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінювалось. Першими перебудову за цією моделлю розпочали великі організації, які в межах своїх гігантських підприємств почали створювати виробничі відділення, надаючи їм певну самостійність у здійсненні оперативної діяльності. В першу чергу перебудову за таким принципом зазнали великі підприємства та об'єднання галузі машинобудування. В той же час адміністрація лишала за собою право жорсткого контролю над загальнокорпоративними питаннями стратегічного розвитку, науково-дослідницьких розробок, інвестицій і таке інше. Тому цей тип структури досить часто характеризують як *поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням*.

Головними фігурами в управлінні організаціями з дивізійною структурою стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють виробничі відділення. Структуризація організації за відділеннями виробництва, як правило відбувається за одним з трьох критеріїв: продукувана продукція або послуги, що надає підприємство (продуктова спеціалізація); орієнтація на споживача (споживацька спеціалізація); територія, що обслуговується підприємством (регіональна спеціалізація).

Такий підхід забезпечує більш тісний зв'язок виробництва з споживачем, суттєво прискорює його реакцію на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Однак при застосуванні дивізійної структури управління мали місце істотні відмінності щодо рівня централізації управління.

Найбільшим недоліком дивізійної структури управління стало те, що вона не виправдала сподівань щодо прориву в сфері науково-технічного прогресу. Вся система управління об'єднаннями та підприємствами і організаціями, що увійшли до їх складу, спрямовувала їх насамперед на виконання поточ-

них та оперативних планів та завдань. Перспективні цілі, в тому числі і в області розвитку науки та техніки, як правило, відсувалися на другий план: на них не вистачало ані часу, ані коштів, не було також і прямої зацікавленості в їх постановці та рішенні, тому що оцінка роботи відбувалась за результатами поточної виробничо-господарської діяльності.

Різні модифікації ієрархічних структур, які використовуються за кордоном та в нашій країні, не дозволяли вирішувати проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності та розширення повноважень керівників низових та середніх рівнів, вивільнення вищого ешелону від оперативного контролю. Постало питання про необхідність переходу до більш гнучких структур, які краще пристосовані до динамічних змін науково-технічного прогресу.

Необхідність структурних змін підприємств машинобудування, орієнтованих на інноваційну діяльність, продиктована насамперед тим, що існуючі типи структур управління орієнтуються на виконання, а не на творчий підхід до вирішення проблем. В той же час для розв'язування завдань, що виникають перед підприємствами в умовах ринкових трансформацій, є необхідним створення творчого не заформалізованого середовища, якому має відповідати певна структура. Це має бути структура, в рамках якої об'єднуються фахівці за різними напрямками діяльності, що працюють в групах, які створюються для кожного конкретного випадку. Такі структури за своєю природою є дуже гнучкими (органічними) з низьким ступенем формалізації поведінки, високим ступенем горизонтальної спеціалізації діяльності. Цей підхід сприяє більш тісній координації дій між функціональними (або лінійними) підрозділами підприємства, а також створенню атмосфери творчості і винахідництва.

Таким чином, на зміну механічним (ієрархічним) структурам управління, в тому числі і маркетинговою діяльністю, прийшли такі, що могли б швидко реагувати на зміни споживачьких потреб та інші зміни в оточуючому середовищі фірми. Вони носять назву гнучких, адаптивних або органічних. Ці

структури орієнтуються на прискорену реалізацію складних програм та проектів в межах великих підприємств та об'єднань, цілих галузей та регіонів. Як правило, вони формуються на тимчасовій основі, тобто на період реалізації проекту, програми, рішення проблеми, або досягнення поставленої мети. Різновидами структур цього типу є проектні, матричні, програмно-цільові, бригадні форми організації управління. Та найбільш пристосованим до здійснення ринково орієнтованої діяльності, на нашу думку, є спосіб організації маркетингової взаємодії, який був визначений Д.Мерсером як “клітинно-органічний” [20]. Клітинно-органічна система організації маркетингу є, за словами Д.Мерсера, “доцільною”, первинними елементами цієї структури є клітина (людина, але частіше група), зв'язок якої з зовнішнім середовищем та процес прийняття рішень здійснюється самостійно. Основною функцією ділової клітинки стає отримання та обмін інформацією. В процесі роботи ці групи-клітинки ростуть, змінюються, діляться, об'єднуються та вмирають після того, як завдання, для якого їх було створено, виконано. Цей спосіб організації маркетингової діяльності є досить динамічним, гнучким та чутливим до змін як в середині фірми, так і у зовнішньому середовищі. Однак найбільш позитивним моментом щодо цієї організації є її внутрішня спрямованість на створення та впровадження нового продукту.

Існує високий ступінь невизначеності при впровадженні принципово-нових науково-технічних інновацій, що продиктовано насамперед труднощами прогнозування технічного та соціального аспектів оточуючого середовища, в яке втручається через декілька років нова техніка та технологія. Треба зважати на те, що такі труднощі дійсно існують; разом з тим можна стверджувати, що високий відсоток невдач застосування принципово нових розробок в Україні викликаний відсутністю систематичних зусиль для того, щоб ув'язати між собою характеристики нової техніки з майбутніми потребами ринку.

Для розв'язання цієї проблеми пропонується використувати, з одного боку, інноваційний маркетинг (як процес по-

шуку та відбору ринкових та технологічних ідей з їх наступною реалізацією в принципово-новому продукті або технології, а також визначенням терміну, коли продукт втрачає свою новизну і має бути заміненим на інший), а з другого, – відповідну організаційну структуру, яка найефективнішим чином дозволяє реалізувати інновацію.

Маркетинговий менеджмент стає ланкою між маркетинговими дослідженнями ринку і науково-технічними розробками, дозволяє обрати таку науково-технічну ідею, яка найкращим чином може задовольнити існуючі і потенційні потреби ринку. В наслідок чого, усувається протиріччя між дослідницькою діяльністю служб НДЕКР та маркетингу. Організаційне протиріччя між цими службами може бути усуненим завдяки перебудові в управлінській структурі, коли на зміну традиційним заформалізованим структурам придуть структури органічно-клітинного типу або “ad-hoc”-кратії.

Це має бути структура, в рамках якої об’єднуються фахівці за різними напрямками діяльності, що працюють в групах, які створюються для кожного конкретного випадку. Такі структури за своєю природою є дуже гнучкими (органічними) з низьким ступенем формалізації поведінки, високим ступенем горизонтальної спеціалізації діяльності. Такий підхід сприяє більш тісній координації дій між функціональними (або лінійними) підрозділами підприємства, а також створенню атмосфери творчості і винахідництва.

Структури *органічно-клітинного* типу вже знайшли своє застосування в закордонній практиці господарювання (особливо це стосується компаній, орієнтованих на впровадження наукомістких технологій) і, вважаємо доцільним, застосування такого досвіду в діяльності підприємств машинобудування України.

Ми вже зауважували на необхідності поступового втілення маркетингового підходу управління підприємством для того, щоб насамперед запобігти конфлікту між маркетинговою структурою та діючим організмом виробничої системи підприємства. З цих позицій була розроблена органічна систе-

ма управління підприємством (організацією, установою), що здійснює свою діяльність в умовах повної або часткової ринкової невизначеності, і метою якого є розробка та впровадження інноваційних проектів. Система дозволяє користуватися маркетинговим підходом без створення служби маркетингу, якщо це недоступно для підприємства з фінансових або інших міркувань. В той же час запропонована система не виключає можливості формування маркетингових служб на підприємстві, а також можливість звернення для проведення маркетингових робіт до сторонніх організацій.

Впровадження цієї системи базується на підході до управління виробництвом шляхом ранжирування стратегічних задач та методом управління за слабкими сигналами, тобто коли рівень нестабільності сягає п'яти. В умовах формування ринкових відносин в Україні цей підхід набуває вагомого значення. Для подальшої деталізації цього підходу, а також для мобільної перебудови системи управління підприємствами на управління на маркетингових засадах, нами розроблена органічна система управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах інноваційного маркетингу. Вона діє за принципом "цілі-завдання-рішення". Вона може дати відповідь на стандартну ситуацію, а також стати у пригоді при розробці програми дій в нестандартних випадках.

Перевага запропонованої системи полягає в тому, що вона здатна до саморозвитку, тому що кожний новий факт потрапляє до банку даних і може бути використаним в пошуках рішення на подібну ситуацію. За допомогою цієї системи можна досягти узгодження маркетингової та науково-дослідної і експериментально-конструкторської діяльності підприємства. Це стає очевидним, якщо працівники цих служб спільно працюють над розробкою інноваційних проектів та програм, коли обмін інформацією та ідеями відбувається безпосередньо при обговоренні на засіданні групи швидкого реагування.

Схематично підхід до формування гнучкої адаптивної системи управління виробничо-комерційними процесами та змінами представлено на рис 7.7.

# СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

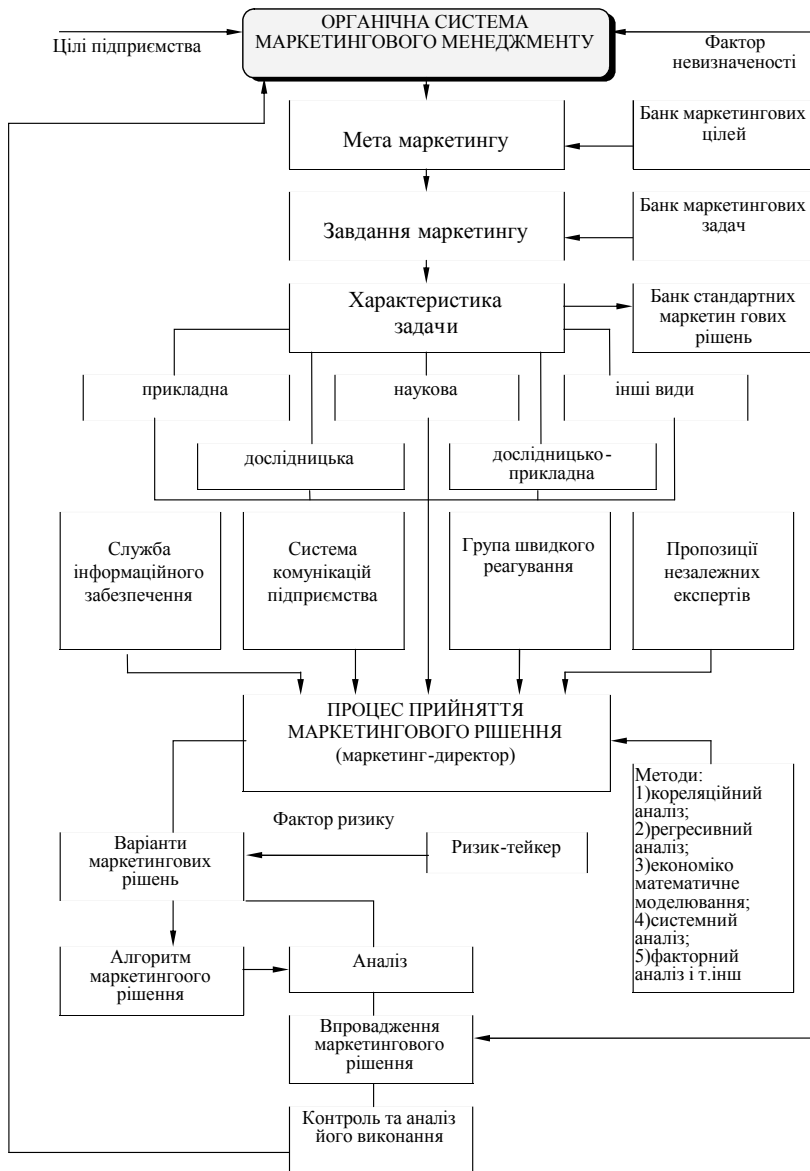


Рис 7.7. Органічна система управління на засадах інноваційного маркетингу



Наведена органічна систем управління (надалі скорочено ОСУМ). складається з 3-х рівнів управління:

- 1) постановка та характеристика маркетингової задачі;
- 2) процес прийняття маркетингового рішення;
- 3) впровадження маркетингового рішення в дію та контроль за його виконанням.

*Перший рівень* включає в себе формування цілей та задач маркетингу відповідно до цілей підприємства. Цілі мають носити характер, зрозумілий не лише керівництву підприємства, але і для всього колективу. Вони мають бути мотивованими. Маркетингові цілі утворюють інформаційний банк, з якого, в залежності від цілей, що постають перед підприємством, в подальшому вибирається відповідна ціль маркетингу. Завдання маркетингу, що виходять з цілей, мають відображати корисність такої діяльності, а також базуватися на чітко визначених знаннях та розумінні ресурсного потенціалу підприємства. Це стосується фінансових ресурсів, кадрового потенціалу, технічної та технологічної бази, рівня матеріального забезпечення. Тобто кожна задача має бути збалансованою і реальною.

Для того, щоб вирішити, які саме ресурси необхідно застосувати і в якій кількості, необхідно вирішити до якої групи належить задача, що постає перед підприємством:

- 1) до прикладних;
- 2) до дослідницьких;
- 3) до наукових;
- 4) до дослідно-прикладних або до якої-небудь іншої групи.

Якщо запропонована задача носить стандартний характер (пошук нових технологій, більш вигідних постачальників, складання плану маркетингу й т. інше), доцільно звернутися в банк стандартних маркетингових рішень. В цей же банк потрапляють всі “нестандартні” рішення, які приймаються на підприємстві під час вирішення маркетингових завдань. Такі рішення потрапляють в каталог певної групи рішень і можуть використовуватись в інших маркетингових ситуаціях. Після

того, як визначається характер задачі, необхідно підібрати фахівців, що будуть вирішувати цю задачу.

До складу групи “швидкого реагування” можуть входити *представники*:

- 1) відділу збуту;
- 2) головного технолога;
- 3) служби головного інженеру;
- 4) фінансового відділу;
- 5) спеціаліст з ціноутворення;
- 6) соціолог;
- 7) програміст;
- 8) представник відділу матеріально-технічного постачання;
- 9) спеціаліст в галузі реклами;
- 10) ризик-тейкер;
- 11) інші фахівці (залежно від поставленої задачі), причому можливо сумісництво. Наприклад, спеціаліст в галузі реклами може одночасно бути компетентним в питаннях збутової політики, а представник головного технолога може бути обізнаним в програмуванні).

Якщо кількість членів групи перевищує 7, доцільним вважається створення двох груп, що паралельно вирішують поставлену задачу. Очолює групу швидкого реагування маркетинг-директор, його заступником стає фахівець того напрямку, до якого належить проблема, яку слід вирішити. Та якщо завдання належить до стандартних і є аналоги його розв'язку в банку маркетингових рішень, група може не утворюватись, макет рішення розробляє фахівець або група фахівців з цього питання, а потім цей макет передається на розгляд інших зацікавлених осіб та проходить апробацію.

Система ОСУМ не передбачає створення маркетингової структури як такої, але спрямована на перебудову системи управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу. Тобто, маркетингу, який, з одного боку поєднає різномірні напрямки виробничо-господарської діяльності, а з другого – спрямованого на оперативне вирішення проблеми новими не-

стандартними засобами. Саме тому вирішальним для цього етапу є постійно діюча, ефективна і надійна служба інформаційного забезпечення. Функції і структура цієї служби були описані в попередньому розділі роботи. До сказаного раніше необхідно додати, що незалежно від того, утворюється група швидкого реагування чи макет маркетингового рішення складають фахівці певного напрямку, служба інформаційного забезпечення знаходиться з ними в постійному контакті.

В тому випадку, якщо інформація, якою керується служба інформаційного забезпечення неповна або застаріла, необхідно підключати систему комунікації підприємства. Функція цієї системи полягає в оперативному зборі інформації від функціональних підрозділів підприємства, необхідної для вирішення конкретної маркетингової задачі, а також доведення маркетингового рішення до безпосередніх виконавців на місцях.

Іноді задачі, що постають перед підприємством, носять дослідницький характер (вивчення ринку, конкурентів, конкурентоспроможності продукції, можливості цінової конкуренції тощо). В цьому випадку для прийняття рішення необхідно провести певні маркетингові дослідження. Ці дослідження можуть носити як кабінетний характер, так і характер польових обстежень. Але як в першому, так і в другому випадках доцільним вважається запрошувати сторонніх спеціалістів. Доцільність такого підходу полягає в тому, що: фахівці, які спеціалізуються саме на такій роботі, проведуть дослідження більш ефективно і всебічно; для проведення дослідження не треба відривати від основної роботи фахівців підприємства; втручання сторонніх експертів дає свіжий погляд на проблеми підприємства. Та це не означає, що залучення сторонніх експертів виключає участь в розробці проекту рішення власних спеціалістів, навпаки, інформація, що буде надана незалежними експертами, повинна служити базою для прийняття маркетингового рішення лише після її доповнення та уточнення фахівцями підприємства.

Під час розробки маркетингового рішення може виникнути декілька його варіантів. Відібрати найбільш ефективний та безпечний варіант повинен *ризик-тейкер*. Саме він розглядає ці варіанти до того, як вони проходять стадію економіко-математичного моделювання.

Управляючий ризиками має оцінити ризик для кожного із запропонованих рішень, можливість уникнути його, зменшити або застрахуватися від нього. Цей процес закінчується оцінкою власних ресурсів, у випадку, якщо їх недостатньо, визначається необхідна кількість для додаткового залучення, а також джерела їх отримання.

Після цього відбувається економіко-математичне або кібернетичне моделювання маркетингового рішення (можливий варіант: проведення ділової гри), його апробація і аналіз. Найбільш безпечний і обґрунтований варіант впроваджується в життя. Під час впровадження маркетингового рішення відбувається його аналіз і у разі необхідності вносяться корективи. Всі запропоновані варіанти маркетингових рішень разом з впровадженням входять в банк стандартних маркетингових рішень.

Перевага цього підходу полягає також в тому, що запропонована система може бути пристосована до будь-якої виробничої або комерційної системи. Керуючись наведеним алгоритмом, можна розробити необхідне програмне забезпечення під конкретне підприємство. Дана система може бути застосована для вирішення конкретної проблеми, що постає перед підприємствами машинобудування, а саме, покращення інноваційної діяльності цих підприємств в галузі розробок науково-технічних нововведень. ОСУМ можна також застосувати для розробки і впровадження методики розрахунку економічного ефекту технологічної інновації, яку було запропоновано в попередньому розділі роботи. В такому разі ця методика набуває значення окремої задачі органічної системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

---

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Войчак А.В.* Маркетинговий менеджмент: Підручник – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
2. *Маркетинговий менеджмент. Учеб. пособие.* / Под общей редакцией М.И. Белявцева и В.Н. Воробьева – Донецк: ДонНУ, 2004. – 545 с.
3. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: пер. с англ.-М.:Прогресс, 1990.-736с.
4. *Парсяк В.Н., Рогов Г.К.* Маркетингове исследование.- К.:Наукова думка,1995.-141с.
5. *Пелішенко В.П.* Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 200 с.
6. *Кретов И.И.* Маркетинг на предприятии: Практическое пособие.-М.: АО “Финстатинформ”, 1994.-181с.
7. *Друкер П.Ф.* Практика менеджмента: Пер. с англ..-М.:Вильямс,2001.-398с.
8. *Теорія і практика маркетингу в Україні: Монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаш, В.П. Пилипчик та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2005. – 584 с.*
9. *Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке.-М.: СПб, 2001.-272с.
10. *Гордон Ян Х.* Маркетинг партнерських отношений. – М.: СПб, 2001.-324с.
11. *Baker Michael John.* Dictionary of marketing and advertising / Michael J. Baker – 2<sup>nd</sup> ed.-271с.
12. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент.-СПб: Питер Ком, 1998.-896с.
13. *Дойль П.* Маркетинг-менеджмент и стратеги.-3-е изд./Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуровского.-СПб Питер, 2003.-544с.
14. *Школа маркетинга Келлога / Под ред. Д. Якобуччи / Пер. с англ.; Под ред. М. Мечникова.-СПб: Питер, 2004.-398с.*
15. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок/ Пер. с англ. ; Под ред. В.Б. Колчанова.-СПб: Питер, 2004.-398с.
16. *Саттон Д., Кляйн Т.* Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием / Пер. с англ. – СПб,2004.-2040с.

17. *Пирси Н.Ф., Кравенс Д.У.* Организация маркетинга и менеджмент. Маркетинг / Под ред. М.Бейкера. – СПб: Питер, 2002.- 1200с.

18. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.Экономика, 1989 – 159с.

19. *Экономическая стратегия фирмы: Учеб. Пособие /Под ред. проф. А.П. Градова.* – С.П.: Специальная литература, 1995. – 411с.

20. *Севрук М.А.* Маркетинг и его элементы// Бухгалтерский учет, 1993. – №3. – с.14-21

21. *Баркан Д.И.* Маркетинг для всех: Беседы для начинающих. – М.: Редакционно-издательский центр “Культ-информ-прес” совместно с социально-коммерческой фирмой “Человек”, 1991. – 256с.

## **Розділ 8. НОВІТНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ**

### **8.1. Методологічні засади фінансового менеджменту**

Зміни, що відбуваються в економіці сьогодні, зумовлюють необхідність глибокого теоретичного осмислення сутності явищ, фактів і процесів, а також, переоцінки методів та принципів і нових підходів до технології управління, особливо в області управління фінансами. Фінансовий менеджмент є одним з найперспективніших напрямків, що органічно поєднує в собі теоретичні надбання в галузі фінансів, інвестування, управлінського обліку, аналізу та інших наук, а також, практичні напрямки розроблені в рамках його підходу.

Слід відмітити, що у багатьох вітчизняних виданнях присвячених фінансовому менеджменту розглядаються лише окремі питання цієї сфери діяльності. Такий стан можна пояснити тим, що більшість підручників, монографій і методичних рекомендацій структуровані і використовують інструментарій фінансового менеджменту у такому ж вигляді, як зарубіжні автори. Однак, на нашу думку, специфіка умов вітчизняного ринку вимагає адаптування методів і інструментів фінансового менеджменту до українського законодавства, врахування недосконалості фондового ринку, і взагалі, до ситуації, що склалася, а також, потребує концентрації основної уваги в галузі системного управління фінансовою діяльністю вітчизняних підприємств. Саме використання системного підходу, при викладені і застосуванні фінансового менеджменту дозволить набути якісні знання і досягти успіху при управлінні підприємством. Практичний досвід доводить, що в умовах становлення ринкової економіки роль фінансового менеджменту, як прикладної науки і навчальної дисципліни, значно зростає.

Сучасний етап розвитку України потребує обов'язкового системного вивчення і розвитку фінансового менеджменту,

оскільки, без цього неможливо надати якісні знання, а без його застосування на підприємстві не можливо забезпечити ефективного і обґрунтованого здійснення аналізу фінансового стану підприємства і результатів його діяльності, планування і прогнозування розвитку підприємства, забезпечення і раціонального використання фінансових ресурсів, оперативного контролю за фінансовим станом і управлінського обліку на підприємстві, тощо. Отже, концепція фінансового менеджменту повинна бути направлена на формування цілісної системи знань про фінансові відносини в господарському процесі, розробку фінансового механізмів та технології управління фінансовою діяльністю господарюючого суб'єкта [1]. Саме тому, погоджуємося з думкою одного із відомих у діловому світі експертів в галузі фінансового менеджменту Е. Хелфєрта, який вважає, що будь-який бізнес можна подати як взаємопов'язану систему руху фінансових ресурсів, які викликані управлінськими рішеннями. Такий системний підхід корисний, оскільки, він відображає фінансову природу усієї діяльності бізнесу, а також подає її у фінансово-економічних термінах. І саме у такому контексті слід вивчати фінансовий менеджмент, оскільки, як свідчить практика, жодне стратегічне або навіть і тактичне рішення менеджерів не буде виконане, якщо воно не підкріплене рухом фінансових ресурсів.

*Управління потоком фінансових ресурсів*, виражених в грошових коштах, є ключовим питанням в фінансовому менеджменті. Від того наскільки пов'язані між собою управлінські рішення та наявні фінансові можливості залежить життєздатність і довготривалість бізнесу. Спільним для усіх рішень є базовий принцип "економічного компромісу", згідно якого перед кожним рішенням менеджер повинен зважувати вигоди, які отримують, та фактичні витрати. Періодично сукупний ефект від цих компромісів можна спостерігати, коли робота чи фінансова вартість бізнесу оцінюються або через фінансову звітність, або за допомогою спеціального аналізу.

З точки зору механізму прийняття управлінських рішень будь-який бізнес можна розділити на три сфери: інвестиційну,



виробничу і суто фінансову. В кожній сфері фінансовий менеджмент має свої специфічні основні завдання (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Основні сфери прийняття ділових рішень

В інвестиційній сфері вони полягають:

- *по-перше*, у формуванні достатнього обсягу фінансових ресурсів для забезпечення нормальної виробничої діяльності за найнижчою ціною;
- *по-друге*, у виборі та виконанні інвестицій на основі ґрунтовного економічного аналізу і менеджменту;
- *по-третє*, у постійному контролі за використанням існуючого майнового комплексу. У сфері виробничої діяльності – це забезпечення прибуткової поточної діяльності за допомогою ефективного використання всіх наявних ресурсів. І, нарешті, у фінансовій сфері головні завдання полягають: в оптимізації розподілу отриманого прибутку а також в обережному фінансуванні бізнесу, при якому свідомо поєднується користь і ризик при використанні зовнішнього кредиту.

*Фінансовий менеджмент* слід розглядати, як підсистему загального управління господарсько-комерційною діяльністю підприємства, яка включає сукупність принципів, методів і форм організації управління усіма аспектами його фінансової діяльності і направлена на реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Фінансовий менеджмент безпосередньо пов'язаний з виробничим менеджментом, інноваційним менеджментом, менеджментом персоналу і деякими іншими видами функціонального менеджменту.

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

На механізм прийняття рішень по управлінню фінансами фірми чинять вплив як внутрішні, так і зовнішні фактори (рис. 8.2).

До *внутрішніх факторів* можна віднести:

- досконалість фінансової звітності;
- рівень ведення управлінського обліку;
- глибину та системність проведення фінансового аналізу;
- наявність підготовлених фахівців з фінансового менеджменту і т.п.

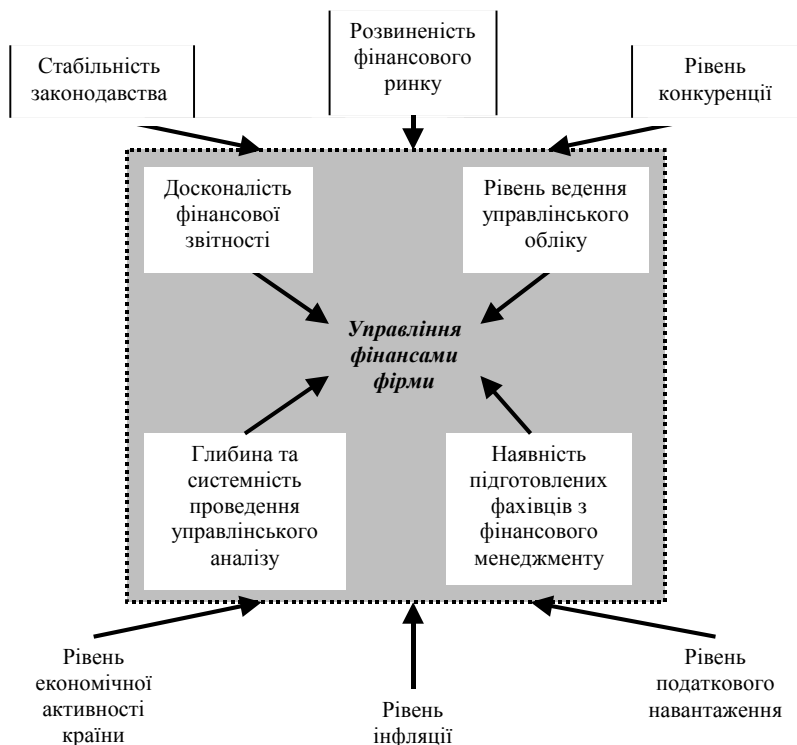


Рис. 8.2. Внутрішні та зовнішні фактори впливу на механізм прийняття рішень по управлінню фінансами фірми

До *зовнішніх факторів* відносяться:

- стабільність законодавства (в тому числі податкового);
- рівень економічної активності країни;
- розвиненість фінансового ринку (кредитного, фондового, валютного);
- рівень інфляції;
- рівень податкового навантаження;
- рівень конкуренції.

Рішення, які приймають менеджери, впливають на рух контрольованих ними ресурсів. Ці рухи описуються терміном “фондові потоки” (funds flows), котрий означає ресурси чи вкладенні бізнесом у вигляді грошових коштів, дебіторської заборгованості, запасів, обладнання, чи отримані бізнесом у вигляді позик, облігацій або акціонерного капіталу.

Аналіз існуючих підходів до становлення фінансового менеджменту, як окремої науки [2-3], дозволяє зробити висновок, що його формування повторює основні етапи в еволюції загального менеджменту.

Фінансовий менеджмент як наука і навчальна дисципліна сформувався наприкінці 90-х років дев'ятнадцятого століття у США за наступних *передумов*:

а) були створені основи загальної економічної теорії ринкового господарства;

б) рівень організації виробництва досяг високого розвитку у вигляді створення індустріального суспільства, в основу якого було покладено велике промислове виробництво й колективну форму власності;

в) сформувалася ефективна система правових інститутів і ринкова інфраструктура;

г) набула розвитку система національних і міжнародних фондових і фінансових посередників.

Отже, фінансовий менеджмент, як наука почав формуватися у зв'язку з посиленням ролі фінансового капіталу, формуванням фондового ринку, а також, у зв'язку з досить високим рівнем розвитку економічної науки в цілому.

В історії розвитку фінансового менеджменту можна виділити декілька етапів:

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

I – кінець 90-х років XIX ст. – 30 роки XX ст. – відбувається становлення фінансового менеджменту як науки і самостійного виду діяльності, а також, відособлення фінансового менеджменту від власності;

II – 30-40 рр. XX ст. – характерною ознакою цього періоду стала депресія, яка охопила економіку США та інших країн Заходу;

III – 40-60 рр. XX ст. – цей етап характеризується виходом з депресії та початком швидкого економічного зростання;

IV – 60-70 рр. XX ст. – в цей період на шляху пошуку джерел поповнення капіталу та оптимізації його структури;

V – 70-90 рр. XX ст. – розширюється масштабність фінансового аналізу з урахуванням інфляції та її наслідків при прийнятті ділових рішень;

VI – Сучасний етап – роль фінансового менеджменту як системи знань і вмій щодо вибору управлінських рішень, спрямованих на зростання вартості бізнесу значно зростає. Знання фінансового менеджменту тепер необхідні не лише фінансистам, але й керівникам служб маркетингу, виробничих підрозділів і т.п.

Термін “фінансовий менеджмент” в 90-х роках XX-го століття прийшов в країни пострадянського простору із-за кордонної практики. Етапи розвитку фінансового менеджменту в країнах пострадянського простору і Україні зокрема представлені у табл. 8.1.

Слід відзначити, що окремі елементи фінансового менеджменту використовувалися на різних етапах економічного розвитку. В умовах становлення ринкової економіки стійкість і успіх будь-якого господарюючого суб'єкту може забезпечити лише ефективне управління рухом фінансових ресурсів. Капітал повинен приносити прибуток, інакше підприємство може втратити стійкість на ринку. Щоб раціонально управляти рухом фінансових ресурсів, необхідно знати методологію і методику фінансового менеджменту, а також оволодіти вмінням прийняття рішень на практиці. Отже, сучасні умови потребують комплексного використання інструментів фінансового менеджменту.

Таблиця 8.1

**Етапи розвитку фінансового менеджменту в країнах  
пострадянського простору і в Україні зокрема**

<b>Період</b>	<b>Етап</b>	<b>Основні постулати</b>
1985 – 1994 рр.	Становлення фінансового менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль;</li> <li>– облік і оптимізація витрат виробничого процесу по схемі “ресурси-виробництво-збут”;</li> <li>– виділення фінансових операцій, виробітку і контролю за фінансовими операціями.</li> </ul>
1990 – 1996 рр.	Функціональний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управління фінансами підприємств з ціллю контролю (знижені) витрат, своєчасного і вірного проведення фінансових операцій;</li> <li>– виділення функцій фінансового планування, організації, мотивації і контролю;</li> <li>– дефініція фінансового менеджменту з позиції планування, організації і контролю використання фінансових ресурсів організації;</li> <li>– розробка універсальних процедур для прийняття рішень в області управління фінансами.</li> </ul>
1993 – по теперішній час	Системний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ключовою фігурою на підприємствах стає фінансовий директор;</li> <li>– виділення функцій фінансового планування, організації, мотивації і контролю;</li> <li>– виділення елементів системи фінансового менеджменту;</li> <li>- визначення їх взаємозв’язків;</li> <li>- інтеграція фінансової стратегії в якості основної підсистеми загальної стратегії організації.</li> </ul>

За сторічний період свого існування фінансовий менеджмент значно розширив коло проблем, що вивчається, – якщо при його зародженні він розглядав в основному фінансові пи-

тання створення нових фірм і компаній, потім – управління фінансовими інвестиціями і проблеми банкрутства, то в теперішній час він включає практично всі напрямки управління фінансами підприємств [4-5]. Ряд проблем фінансового менеджменту в останні роки отримали свій поглиблений розвиток в нових, відносно самостійних областях знань – фінансовому аналізі, інвестиційному менеджменті, ризик-менеджменті, антикризовому управлінні підприємством при загрози банкрутства [6, с.18].

Отже, настав час, визначивши пріоритети, починати розробку і впровадження фінансового менеджменту, що сприятиме стабілізації стану кожного вітчизняного підприємства. Не можна сказати, що системи управління фінансами підприємств не існує. Вона існує, але вимагає перебудови і усунення недоліків. До того ж вже існують підприємства, де система фінансового менеджменту внаслідок органічного включення в систему загального економічного управління функціонує досить ефективно, а сама система управління фінансами сприяла стабілізації фінансового стану підприємства; адаптації підприємства до ринкових перетворень та стимулюванню інвестиційної активності. Вочевидь, потрібно створювати таку систему управління, при якій кожна окрема служба (в тому числі і служба фінансового менеджменту) буде розуміти, що її діяльність має бути спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства в цілому.

Що ж стосується системи фінансового менеджменту на європейських і американських підприємств, то вона більш консолідована, на відміну від типових фінансових відділів країн СНД. Хоча і закордонний досвід на пряму не може бути використаний на вітчизняних підприємствах, однак цей досвід слід розглядати у якості орієнтиру у довгостроковій перспективі. Висновки, які можна зробити із закордонного досвіду прийнятні вже сьогодні для роботи підприємств пострадянського простору наступні:

- на кожному підприємстві слід створити фінансову службу (службу фінансового менеджменту);

- для ефективного виконання фінансових функцій на підприємстві достатньо три відділи, а саме: відділ планування, бухгалтерського обліку і фінансовий відділи;
- головний бухгалтер повинен офіційно звітувати генеральному директорові, але працювати у тісному контакті з фінансовим директором;
- юридичний відділ повинен співпрацювати з фінансовим директором з питань забезпечення необхідною юридичною підтримкою при структурних угодах;
- відділ інформаційних технологій повинен бути підзвітним фінансовому директору, так як діяльність цього відділу сконцентрована на бухгалтерських і фінансових аспектах роботи підприємства.

Виходячи з практичного досвіду зазначених зарубіжних, російських і українських підприємств можна стверджувати, що при формуванні фінансового менеджменту на підприємстві, в першу чергу, необхідна постановка внутрішнього управління, а це досить складна, велика і кропітка робота, яка включає наступні *заходи*:

I. Перебудова всього механізму управління підприємством з врахуванням необхідності впровадження служби фінансового менеджменту. При формуванні структури підприємств повинні враховуватися такі основні принципи, як: забезпечення гнучкого реагування на зміну ринку; забезпечення оптимального рівня децентралізації управлінських рішень; організація і виконання кожної функції, яку слід закріпити за структурним підрозділом; персоніфікація відповідальності за організацію і виконання функцій.

II. Розробка організаційних структур управління з розділом виробництва на бізнес – одиниці.

III. Організація роботи фінансового менеджменту, а саме:

- створення центрів відповідальності за фінансовий менеджмент;
- підготовка і перепідготовка керівників і спеціалістів;
- діагностика фінансового стану;
- розробка фінансової стратегії;

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

- розробка регламентів фінансових служб і менеджерів;
- розробка конкретних заходів по рішеннях ідентифікованих фінансових проблем;
- взаємозв'язок конкретних заходів в рамках програмного документу;
- організація контролю, моніторингу і оперативного корегування програмних заходів.

Фінансовий менеджмент слід створювати з чіткою системою інформаційного обміну, що сприятиме оперативному реагуванню на зміну ситуації в роботі підприємства [7]. Своєчасність і об'єктивність інформації допоможе уникнути фінансових труднощів і негативних наслідків.

Організовувати роботу фінансової служби слід таким чином, щоб була можливість отримувати інформацію у розрізі:

- 1) об'єктів фінансового управління;
- 2) управлінських процесів (планування, аналіз, прогноз);
- 3) фінансових потоків. Основними джерелами інформації

мають бути:

- 1) показники, які характеризують загальноекономічний розвиток країни (об'єм доходів і витрат державного бюджету, розмір бюджетного дефіциту, розмір емісії грошей, індекси інфляції, доходи населення, облікова ставка НБУ і т.д.);

- 2) показники, які характеризують галузь підприємства (індекс цін, загальна вартість активів, об'єми випуску і реалізації продукції, ставка податку на прибуток і т. інше);

- 3) показники, які характеризують кон'юнктуру фінансового ринку (депозитні і кредитні ставки, попит і пропозиція, офіційні курси окремих валют і т.інше);

- 4) показники внутрішніх джерел інформації підприємства (фінансова звітність, баланс підприємства, звіт про прибутки і збитки, дані оперативного управлінського обліку і т. інше).

IV. Розробка стандартів управлінського обліку для всього підприємства, а також для структурних підрозділів. Це забезпечить оперативне надходження і узагальнення необхідної фінансової інформації.



На цьому етапі важливим є досягнення узгодженості між управлінським фінансовим обліком і бухгалтерським, оскільки, основним джерелом фактичної фінансової інформації є бухгалтерська звітність.

V. Автоматизація, яка має бути підкріплена засобами сучасних інформаційних технологій.

Організаційна структура фінансового менеджменту, а також, кадровий склад можуть бути побудовані різними способами в залежності від розміру, виду діяльності, забезпеченості фінансовими ресурсами та умов функціонування господарського суб'єкту. Фінансова служба не обов'язково виділяється, як окремий підрозділ (в цьому випадку оперативну фінансову діяльність здійснює бухгалтер), але для великих промислових підприємств характерне уособлення менеджерської служби. Однак самим головним правилом, щодо формування колективу служби фінансового менеджменту є висока кваліфікація працівників і економічна обґрунтованість мінімізації штату. Тому, як правило, служба фінансового менеджменту формується поступово, по мірі розвитку підприємства.

## 8.2. Базові концепції фінансового менеджменту

Фінансовий менеджмент базується на ряді концепцій, розвинених у рамках теорії фінансів. Концепція (від латинського *conceptio* – розуміння система) – це спосіб розуміння і трактування якого-небудь явища. У фінансовому менеджменті базовими концепціями є:

**1. Концепція грошових потоків.** Фінансовий менеджмент враховує динамічну природу бізнесу і тому основним об'єктом дослідження і управління в цій системі є не прибуток, а грошові потоки.

Концепція грошових потоків має на увазі:

- а) ідентифікацію грошового потоку, його тривалість і вид;
- б) оцінку факторів, що визначають величину його емітентів;

в) вибір коефіцієнту дисконтування, що дозволяє співставити елементи потоку, що генеруються в різні моменти часу;

г) оцінка ризику, пов'язаного з даним потоком і спосіб його обліку.

Для фінансового менеджменту важливо аналізувати рух грошових засобів за звітний період, визначати зміни основних джерел отримання грошових засобів і напрямків їх використання. Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку визначено обов'язковість складання такої форми звітності, як "Звіту про рух грошових засобів", яка виступає головним інструментом аналізу фінансового стану підприємства, що дозволяє більш об'єктивно оцінити ліквідність підприємства в умовах інфляції з урахуванням того, що при складанні інших форм звітності використовується метод нарахувань, завдяки якому відображення витрат здійснюється незалежно від процесу отримання чи сплати певних сум грошей. Для розрахунку руху грошових коштів діяльність підприємства розділяється на три сфери: операційна діяльність, фінансова діяльність та інвестиційна. Операційна діяльність – це основна діяльність підприємства. Інвестиційна діяльність – це та діяльність в процесі якої підприємство вкладає кудись свої кошти. Фінансова діяльність пов'язана з вкладанням у підприємство: отримання позик, кредитів, розрахунки з акціонерами і інвесторами, короткострокові фінансові вкладення.

На рис. 8.4 представлений рух грошових потоків на підприємстві.

Основним джерелом грошових потоків на підприємстві виступає операційна діяльність, інвестиційна діяльність є основним споживачем грошових коштів. Підвищення ролі фінансової діяльності (при одночасному зменшенні надходжень від операційної діяльності) у наданні грошових коштів може говорити про підвищену ризикованість даного підприємства. У табл. 8.2 скомпоновані можливі варіанти взаємо поєднання чистих грошових потоків підприємства від

фінансової (ЧГПФД), операційної (ЧГПОД) та інвестиційної діяльності (ЧГПІД).

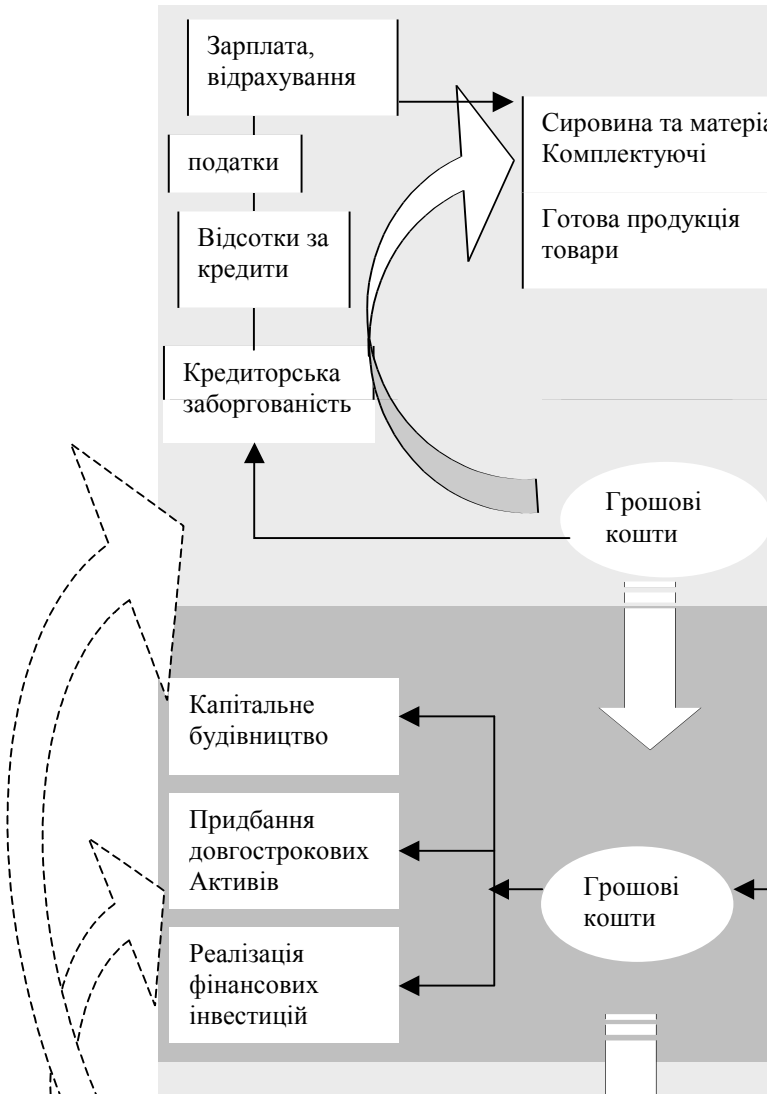


Рис. 8.4. Схема руху грошових коштів на підприємстві

## Поєднання грошових потоків підприємства

НАПРАВЛЕННЯ ЧИСТИХ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ			
Ситуація 1 СЧПГК > 0	Ситуація 2 СЧПГК > 0	Ситуація 3 СЧПГК ≥ 0	Ситуація 4 СЧПГК < 0
ЧГПФД > 0 ЧГПОД > 0 ЧГПІД < 0	ЧГПФД > 0 ЧГПОД > 0 ЧГПІД < 0	ЧГПФД > 0 ЧГПОД < 0 ЧГПІД > 0	ЧГПФД < 0 ЧГПОД < 0 ЧГПІД < 0
Нормально	Допустимо	Ризик банкрутства	Банкрут (якщо більше трьох місяців)
	ЧГПФД > 0 ЧГПОД > 0 ЧГПІД > 0	ЧГПФД > 0 ЧГПОД < 0 ЧКПІД < 0	
	ЧГПФД < 0 ЧГПОД > 0 ЧГПІД > 0	ЧГПФД < 0 ЧГПОД < 0 ЧГПІД > 0	

Особливої уваги фінансового менеджера потребує ситуація 4, що характеризується негативним сукупним чистим потоком грошових коштів (СЧПГК), що звичайно довгий час тривати не може – підприємству не вистачає коштів для оплати рахунків контрагентів, виплати відсотків по кредитах, сплати податкових платежів. Згідно чинного законодавства кредитори мають право подавати заявку в Господарський суд щодо провадження справи про банкрутство боржника за умови прострочення оплати по рахункам терміном від трьох місяців.

Виходячи з наявних можливостей на кінець року фінансовий менеджер повинен спрогнозувати використання грошових коштів на короткостроковий, середньо і довгостроковий періоди. Такий прогноз є часткою фінансового плану підприємства.

Прогноз руху грошових коштів дозволяє виявити можливі джерела надходження та відтоку грошових коштів, потребу у короткостроковому фінансуванні, дозволяє здійснювати управління оборотним капіталом підприємства.

Оскільки більшість показників досить важко спрогнозувати з достатньою точністю, при розрахунках беруть до уваги лише основні складові грошового потоку, такі як обсяг реалізації, частку готівкової виручки, прогноз кредиторської заборгованості і т.інше.

Прогнозування здійснюється, як правило, в межах року по місяцях чи кварталах і включає наступні етапи:

- 1) прогнозування надходження грошових коштів по періодах;
- 2) прогнозування відтоку грошових коштів за ці періоди;
- 3) розрахунок чистого грошового потоку по періодах.

*На першому етапі* розраховують обсяг можливих надходжень грошових засобів. Як відомо, основним джерелом надходжень є реалізація товарів, яка відбувається як за готівку, так і в кредит. Для розрахунку можна застосовувати наступну формулу:

$$ДЗн + В = ДЗк + ГН ,$$

де  $ДЗн$  – дебіторська заборгованість за товари на початок періоду (місяця);

$ДЗк$  – дебіторська заборгованість за товари на кінець періоду (місяця);

$В$  – виручка від реалізації за місяць;

$ГН$  – грошові надходження за даний місяць.

*На другому етапі* розраховується відтік грошових засобів. Головною складовою його є погашення кредиторської заборгованості. До інших напрямків використання грошових засобів відносяться виплата заробітної плати працюючим, відрахування до бюджету та позабюджетних фондів, витрати на закупівлю основних та оборотних засобів та інше.

*На третьому етапі* зіставляючи грошові надходження з витратами розраховують чистий грошовий потік і виявляють потребу в додаткових джерелах фінансування.

Нижче наведений приклад складання прогнозу руху грошових коштів на підприємстві: прогноз руху грошових коштів (по операційній діяльності) (табл. 8.3) та прогноз руху грошо-

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

вих коштів (по фінансовій діяльності) (табл. 8.4). Вихідні дані по запланованим продажам та витратам наведені у таблиці 3. До того ж відоме наступне: 30% від продажів оплачується в тому ж місяці, 50% і 15% в наступних місяцях відповідно, 5% складають безнадійні борги, 50% придбаних матеріалів сплачується в тому ж місяці, інші 50% – в наступному. В такому ж співвідношенні планується виплачувати заробітну плату персоналу. Виплата відсотків за кредити здійснюється за ставкою 5% на місяць.

Таблиця 8.3

**Прогноз руху грошових коштів від основної діяльності,  
тис. грн.**

Найменування	Місяці						За 6 місяців
	01	02	03	04	05	06	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Залишок грошових коштів на початок періода</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>26</b>
Заплановані продажі (тис. грн.)							
Електроінструмент	1700	1557	2446	2734	3008	3117	14562
Пневмоінструмент	125	510	260	398	405	413	900
Рукава	900	867	676	530	540	550	4063
Виручка від реалізації товарів	2725	2934	3382	3662	3953	4080	19525
В т.ч. – від реалізації поточного періоду	818	880	1015	1099	1186	1224	6222
– від реалізації попередніх періодів	2725	2063	1876	2131	2338	2526	13659
Сума заборгованості минулого року до погашення в поточному періоді	2300	700					3000
<b>Разом надходження грошових коштів</b>	<b>3118</b>	<b>2943</b>	<b>2890</b>	<b>3230</b>	<b>3524</b>	<b>3750</b>	<b>19454</b>
Всього в наявності грошових коштів	3121	2959	2906	3252	3529	3776	19480

## Продовження табл. 8.3

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Витрати (тис. грн.)</b>							
Витрати на закупівлю матеріалів	1260	1304	1450	1614	1706	1827	
Сума заборгованості минулого року до погашення в поточному періоді	700						
Всього виплати на закупівлю матеріалів	1330	1282	1377	1532	1660	1767	8948
Сума витрат на оплату праці	232	250	296	370	398	413	
Сума заборгованості минулого року до погашення в поточному періоді	200						
Всього виплати на оплату праці	316	241	273	333	384	406	1953
Загально виробничі накладні	755	721	741	638	642	651	4148
Комерційні	69	73	75	85	89	92	483
Управлінські	285	291	298	313	313	315	4631
Податки і відрахування		25		138	175	171	484
Інші виплати	350	350	200	200	200	200	1500
Всього виплати грошових коштів	3105	2983	2964	3239	3463	3601	19355
<b>Надлишок (дефіцит) грошових коштів від основної діяльності</b>	<b>16</b>	<b>-24</b>	<b>-58</b>	<b>13</b>	<b>66</b>	<b>175</b>	<b>175</b>

**Прогноз руху грошових коштів від фінансової діяльності,  
(тис. грн)**

Найменування	01	02	03	04	05	06	За 6 місяців
<b>Надлишок (дефіцит) грошових коштів від основної діяльності</b>	13	-24*	-58	13	66	175	175
<b>Отримання короткострокових кредитів і позик</b>		40	100	100	60		300
Погашення кредитів і позик			40	100	100	60	300
Виплата процентів за кредит			2**	5	5	3	15
<b>Всього виплати грошових коштів</b>			40	100	100	60	300
Збільшення (зменшення) грошових коштів від фінансової діяльності		40	60	0	-40	-60	0
Залишок грошових коштів на кінець періоду	16	16	2	13	26	115	115

\* – недостача фінансування покривається короткостроковими кредитами (на один місяць)

\*\* – виплата відсотків за кредит здійснюється за ставкою 5% в місяць і входить в грошовий потік від основної діяльності ( $40 \times 0,5 = 2$ ).

Наявна грошова маса в обігу України та її розміщення представлено в табл. 8. 5 [8, с. 52-54].

**2. Концепція вартості грошей у часі.** В основі цієї концепції лежить твердження, що гроші з плином часу втрачають свою вартість. На цей процес впливає інфляція, ризик неотримання очікуваної суми і обертання (див. рис. 8.5).

Інфляція притаманна практично любій економіці. В умовах інфляції відбувається перманентне знецінення грошей, що викликає природне бажання власти їх куди–небудь, т. т. у якійсь мірі стимулює інвестиційний процес.



Таблиця 8.5  
 Наявна грошова маса в обігу України та її розміщення в 2000-2005 рр.

Показники	2000	2001	2002	2003	2004	2005				
	2	3	4	5	6	I квартал	I півріччя	9 місяців	жовтень	
1						7	8	9	10	
<b>Наявна грошова маса в обігу</b>										
Готівка	12799	19465	26434	33119	42345	43062	51304	55465	54911	
<b>Гроші поза банками (МО)</b>	12799	19465	26434	33119	42345	43062	51304	55465	54911	
Кошти на поточних рахунках у національній валюті	7963	10331	13847	18421	24745	30423	32496	34607	33797	
<b>Грошова маса (М1)</b>	20762	29796	40281	51541	67090	73485	83800	90072	88708	
Строкові кошти в національній валюті та валютні кошти	10782	15390	24040	43315	58393	66232	72302	80647	85265	
<b>Грошова маса (М2)</b>	31544	45186	64321	94855	125483	139718	156102	170719	173973	
Кошти клієнтів у довірчому управлінні та цінні папери власного боргу банків	709	569	548	188	317	390	237	292	858	

Продовження табл. 8.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Грошова маса (МЗ)</b>	32252	45755	64870	95043	125801	140107	156339	171011	174830
<b>Розміщення грошової маси</b>									
<b>Кошти суб'єктів господарювання</b>	12020	14456	18623	29307	41487	46539	49133	53591	54466
<b>Кошти фізичних осіб</b>	19590	30822	45771	65548	83996	93179	106969	117128	119507
з них заощадження	6791	11357	19337	32429	41652	50117	55665	61663	64596
<b>Цінні папери власного боргу банків</b>	642	477	475	188	317	390	237	292	858
– у національній валюті	386	295	282	142	225	168	121	170	297
– в іноземній валюті	257	181	194	46	93	221	116	122	561
<b>Грошова база</b>	16780	23055	30808	40089	53763	60297	65508	70471	71636

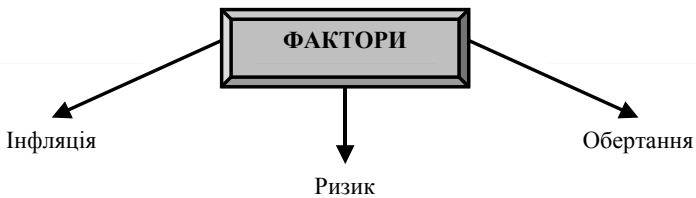


Рис. 8.5. Фактори, що впливають на вартість грошей у часі

Інфляція призводить до знецінення фінансових ресурсів і капіталу господарюючого суб'єкта. Для збереження їх вартості проводять індексацію, яка уявляє собою засіб збереження реальної величини грошових ресурсів [капіталу] і доходів в умовах інфляції. В основі його лежить використання різних індексів. При аналізі та прогнозі фінансових ресурсів необхідно також враховувати зміни цін, для чого використовуються індекси цін.

Так, індекс споживчих цін за січень-вересень 2005 року становив 107,1% (торік 105,6%). Ціни на продовольчі товари зросли на 7,1% (торік на 6,5%). З початку року ціна на непродовольчі товари зросли на 3,6%, послуги – на 11,0% (торік на 3,8% і на 4,5% відповідно). Індекси споживчих цін за основними групами продовольчих товарів представлені у табл. 8.6, а індекси споживчих цін у вересні у табл. 8.7 [9].

Таблиця 8. 6

### Індекси споживчих цін за основними групами продовольчих товарів

№	Групи продовольчих товарів	2004 р.	2005 р. січень-вересень
1	Цукор	112,3	127,2
2	Риба і морепродукти	116,2	120,9
3	М'ясо і птиця	137,8	119,5
4	Оселедці	116,0	116,8
5	Ковбасні вироби і копченості	119,8	114,6
6	Картопля	55,1	52,5
7	Овочі	51,2	75,1
8	Яйця	84,9	81,9

**Індекси споживчих цін у вересні  
(у % до попереднього місяця)**

<b>2001р.</b>	<b>2002р.</b>	<b>2003р.</b>	<b>2004р.</b>	<b>2005р.</b>
100,4	100,2	100,6	101,3	100,4

Серед регіонів України найвищий індекс споживчих цін у вересні 2005року зафіксовано у Вінницькій області (101,7%), а найнижчий його рівень – в Автономній Республіці Крим (на 99,5%). З початку року найвищий індекс споживчих цін зафіксовано у Полтавській (110,5%), а найнижчий – у Львівській області (103,0%).

Друга причина – ризик неотримання очікуваної суми – теж досить очевидна. Будь-який договір згідно якому очікується отримання грошових коштів у майбутньому, має нульову вірогідність бути невиконаним взагалі або виконаним частково. Наприклад, при продажу товарів у кредит, невиконання умов оплати їх вартості у встановлений термін веде до зростання дебіторської заборгованості. Імобілізовані кошти могли б бути розміщені на депозитному рахунку в банку і принесли б певний доход.

Третя причина – обертання – полягає у тому, що грошові кошти, як і будь-який актив, повинен з плином часу генерувати дохід по ставці, яка є прийнятною для власника цих коштів. Мається на увазі, що сума, яка очікується через деякий час, повинна перевищувати аналогічну суму, якою володів інвестор на момент прийняття рішення, на величину прийнятного доходу.

Існують способи урахування фактору часу (рис. 8.6).

При укладанні фінансової або кредитної угоди сторони (кредитор і позичальник) домовляються про розмір *процентної ставки* – співвідношення суми процентних грошей, що сплачуються за фіксований проміжок часу, та величини позики. Інтервал, до якого розраховується процентна ставка, має назву *періоду нарахування*.

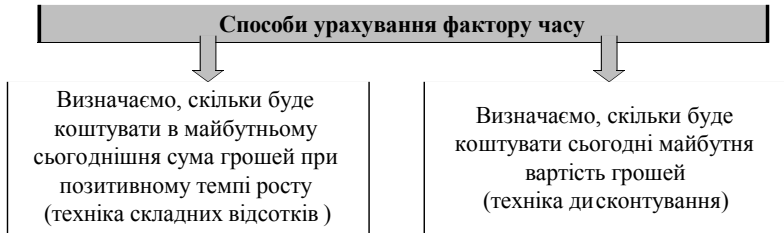


Рис. 8.6. Способи урахування фактору часу

Відсотки сплачуються кредитору по мірі їх нарахування або приєднуються до суми боргу.

Процес збільшення суми грошей у зв'язку з приєднанням відсотків до суми боргу називають *нарощуванням або ростом початкової суми*.

Ставки відсотків можуть застосовуватись до початкової суми протягом всього строку позики (прості процентні ставки) або до суми з нарахованими в попередньому періоді відсотками (складні процентні ставки).

*Прості відсотки*

$$FV = PV (1 + nR),$$

де  $FV$  – сума, що накопичується до кінця  $n$ -го строку,

$PV$  – початкова сума позики,

$R$  – ставка відсотків,

$n$  – кількість періодів часу.

*Складні відсотки*

В довгострокових фінансово-кредитних операціях, якщо відсотки не сплачуються одразу після їх нарахування, а приєднуються до суми боргу, для нарощення суми позики, як правило, застосовують складні відсотки.

$$FV = PV (1 + R)^n,$$

де  $FV$  – сума, що накопичується до кінця  $n$ -го строку,

$PV$  – сума позики,

$R$  – річна ставка проценту.

Дисконтування доходу застосовується для оцінки майбутніх грошових надходжень з позиції поточного моменту. Інвестор, що здійснив вкладення капіталу, керується наступними положеннями: по-перше, відбувається постійне знецінення грошей; по-друге, бажано періодично отримувати дохід на капітал, не нижче певного мінімуму. Він також повинен також оцінити, який дохід отримає в майбутньому і яку максимально можливу суму фінансових ресурсів потрібно вкласти в даний проект, виходячи з прогнозного рівня доходності. Така оцінка здійснюється за формулою:

Теперішня вартість грошей:

$$PV = \frac{FV}{(1 + R)^n}$$

Для фінансового менеджера ця концепція має виключне значення, оскільки, в аналітичних розрахунках доводиться порівнювати грошові потоки, що акумулюються чи використовуються у різні періоди часу.

### ***3. Концепція підприємницького та фінансового ризику.***

Оскільки бізнес влюбій сфері знаходиться під впливом багатьох факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які іноді досить важко точно спрогнозувати, він завжди має певний ступінь ризику, величина якого залежить від розміру фінансових ресурсів включених у діяльність фірми.

Жодний бізнес не можна вважати безризиковим, оскільки на нього чинять вплив безліч факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. До основних внутрішніх факторів можна віднести рівень собівартості продукції вищий ніж у конкурентів внаслідок недосконалої технології чи недостатньому професіоналізмі працюючих і т.ін. До основних зовнішніх факторів відносять рівень напруженості конкуренції на ринку, нестійкість цін і попиту на продукцію, невпорядкованість законодавства, особливо податкового і т.п.

Підприємства, що не переобтяжені великими постійними витратами, ступінь гнучкості яких досить значна, можуть швидше відреагувати на негативний вплив цих факторів і ма-

ти менші втрати. І, навпаки, підприємства з високим рівнем постійних витрат у собівартості продукції і, як наслідок, великою силою операційного леверіджа відчувають значне зростання підприємницького ризику. Особливо, як підкреслює Ф.Брігхем [див.6], це позначається на діяльності невеликих фірм, що спеціалізуються на випуску одного виду продукції.

Отже, перше джерело цього ризику пов'язано з конкретним бізнесом в його ринковому сегменті. Друге джерело підприємницького ризику знаходиться в площині структури капіталу, що використовує підприємство, тобто залежить від сили впливу фінансового леверіджа. Стосовно самої категорії ризику у фінансовому менеджменті, то вона враховується в різних аспектах, зокрема: при оцінці інвестиційних проектів; формуванні інвестиційного портфелю; виборі тих чи інших фінансових інструментів; при прийнятті рішення щодо структури капіталу та інше.

Для вимірювання підприємницького і фінансового ризику, як вже зазначалося, використовують такі показники, як леверідж, операційний леверідж (важіль) і фінансовий леверідж (важіль).

При купівлі акцій певного акціонерного товариства інвестору слід виходити ще з одного різновиду принципу фінансового леверіджу, який уявляє собою співвідношення між облігаціями і привілейованими акціями з одного боку, та звичайними акціями з іншого:

$$L = \frac{[O + A_1]}{A_2}$$

де  $L$  – рівень леверіджу;

$O$  – сума випуску облігацій,

$A_1$  – сума випуску привілейованих акцій;

$A_2$  – сума випуску простих акцій.

Таким чином, леверідж у цьому визначенні є показником стійкості акціонерного товариства, що відображається і на доходності портфелю інвестицій. Високий рівень леверіджу – явище небезпечне.

Отже, вирішуючи питання щодо утворення портфеля інвестор повинен визначити для себе *параметри*, якими він буде керуватися:

1. Вибрати оптимальний тип портфеля, який може бути зорієнтований або на зростання доходу, або на зростання курсової вартості цінних паперів.
2. Оцінити прийнятне для себе співвідношення ризику і прибутку.
3. Визначити первісний склад портфеля [консервативний чи агресивний].
4. Вибрати схему подальшого керування портфелем.

Операційний леверідж допомагає спрогнозувати зміну прибутку підприємств в залежності від зміни обсягу продажів. Дія операційного важеля проявляється в тому, що будь-яка зміна виручки від реалізації продукції завжди призводить до більшої зміни прибутку. Цей ефект зумовлений різним ступенем впливу постійних і змінних витрат на формування фінансових результатів діяльності підприємств при зміні обсягів виробництва і реалізації продукції. Отже, фінансовий менеджер повинен обов'язково розраховувати і враховувати в своїх рішеннях можливі наслідки фінансового і підприємницького ризику.

Силу впливу операційного леверіджа (*СВОЛ*) використовують наступні формули:

$$СВОЛ = \frac{МП}{П};$$

$$СВОЛ = 1 + \frac{Впост}{П},$$

де *МП* – маржинальний прибуток;

*П* – прибуток підприємства до виплати податкових платежів;

*Впост* – умовно постійні витрати.



За допомогою цього показника можна прогнозувати – наскільки збільшиться прибуток ( $\Delta\P\%$ ) при зростанні виручки ( $\Delta B\%$ ). Розрахунок проводиться за формулою:

$$\Delta\P\% = \Delta B\% \times СВОЛ$$

Слід зазначити, що всі формули розрахунку *СВОЛ* будуть правильні лише за таких умов:

- а) якщо підприємство виготовляє лише один вид продукції;
- б) якщо підприємство випускає декілька видів продукції, то виручка за кожним видом має зростати пропорційно.

Тобто, якщо по першому виробу зростання виручки становить 5 %, то і по другому, і по третьому виробам теж має становити 5 %. При непропорційному зростанні виручки використання наведених формул призведе до отримання спотворених результатів. До чого може призвести незбереження цих умов розглянемо трохи пізніше.

Все це обумовлено тим, що маржинальний прибуток, який формує прибуток по підприємству, не однаковий за усіма видами продукції. І у випадку, коли виручка по одному виду продукції з великим маржинальним прибутком зменшиться сильніше, ніж по інших виробам з меншим маржинальним прибутком, то прибуток буде менший ніж ми розрахуємо за формулами.

Використання операційного леверіджа без врахування обмежень і без зв'язку з структурними співвідношеннями в асортименті продукції не має практичного значення. Основне призначення операційного леверіджа – це оцінка ступеня ризику (визначаючи темп зниження прибутку з кожним відсотком зниження виручки, сила впливу операційного леверіджа свідчить про рівень підприємницького ризику підприємства).

*Фінансовий леверідж* – потенційна можливість впливати на прибуток підприємства шляхом зміни структури та обсягів довгострокових пасивів. Дія фінансового важеля полягає в тому, що підприємство, яке використовує позичені кошти, змінює чисту рентабельність власних засобів і свої дивідендні

можливості. Рівень ефекту фінансового важеля вказує на фінансовий ризик, пов'язаний з підприємством.

Існує дві концепції щодо визначення рівня фінансового леверіджа – західноєвропейська і американська. Згідно *західноєвропейської концепції* рівень ефекту фінансового леверіджа визначається як збільшення величини чистої рентабельності власних коштів, яке виникло внаслідок використання кредиту. Отже, рівень ефекту фінансового леверіджа (ЕФЛ) визначається за формулою:

$$ЕФЛ = (1 - H_a) \times (ЕЕ - СРСП) \times \frac{ПЗ}{ВЗ}$$

де  $H_a$  – ставка оподаткування прибутку;

$(ЕЕ - СРСП)$  – диференціал;

$\frac{ПЗ}{ВЗ}$  – плече фінансового важеля;

$ЕЕ$  – економічна рентабельність активів, яка розраховується поділом  $НРЕІ$  на обсяг балансу;

$СРСП$  – середня розрахункова ставка процента (фінансові витрати на 1 грн. позичених засобів у %);

$ПЗ$  – позичені відсотконесущі засоби;

$ВЗ$  – власні засоби.

$НРЕІ$  – нетто-результат експлуатації інвестицій – це валовий операційний прибуток до відшкодування процентів по позиченим засобам (розраховується як сума операційного прибутку і процентів по кредитах). Застосування цього показника замість операційного прибутку дозволяє більш об'єктивно визначити ефективність діяльності підприємства, оскільки проценти за позичені засоби включаються до складу собівартості продукції, і він також дозволяє порівнювати ефективність діяльності підприємств з різною структурою капіталу.

Взагалі, досвідчені фінансові менеджери радять для низькорентабельних підприємств залучати позичені засоби не для вирішення поточних проблем, а у якості довгострокових інвестицій під реально ефективні проекти, а також дотримуватись

при формуванні структури капіталу наступних правил [3, с.145]

**Найважливіші правила:**

1. Якщо нова позика приносить підприємству збільшення рівня ЕФВ, це є вигідним. Але при цьому необхідно слідувати за станом диференціалу: при нарощуванні плеча фінансового важеля банкір має прихильність компенсувати зростання свого ризику за рахунок підвищення ціни кредиту.
2. Ризик кредитора виражається через величину диференціалу: чим він більше, тим менше ризик і навпаки.
3. Фінансовому менеджеру не слід збільшувати за будь-яку ціну плече фінансового важеля, а треба регулювати його в залежності від диференціалу.
4. Диференціал не повинен бути від'ємним.

Згідно з *концепцією американських* вчених ефект фінансового важеля можна трактувати як зміну чистого прибутку на кожну звичайну акцію (в %), яка породжена даною зміною нетто-результату експлуатації інвестицій [HPEI]:

Сила впливу фінансового важеля [СВФЛ] = Зміна чистого прибутку на акцію/зміна HPEI.

Після ряду перетворень ця формула набуває вигляду:

$$СВФЛ = 1 + \frac{\% \text{ за кредит}}{\text{Операційний прибуток}}$$

Якщо фірма не запозичує кошти, то СВФЛ=1.

Оскільки відсотки за кредит входять до складу постійних витрат, то збільшення сили впливу фінансового леверіджа призводить до зростання сили впливу операційного леверіджа. Отже, виникає поєднаний ризик. Категорія, що узагальнює дві попередні носить назву виробничо-фінансового леверіджу, для якого є характерним взаємозв'язок трьох показників: виручки, витрат виробничого та фінансового характеру та чистого прибутку.

$$СВПР = СВОЛ \times СВФЛ$$

де СВПР – сила впливу поєднаного ризику

При несприятливій ринковій кон'юнктурі це може досить швидко зруйнувати діяльність підприємства, тому фінансові менеджери повинні постійно слідкувати за величиною цих показників і намагатись досягати розумного їх балансу на основі використання критерію “максимум курсової вартості акцій при достатній безпеці інвесторів”.

**4. Концепція ціни капіталу.** Ціна капіталу – категорія, в основі якої визначення суми фінансових витрат необхідних для формування достатнього обсягу фінансових ресурсів. Вона з одного боку вказує на рівень цих витрат, а з іншого – на необхідність забезпечення мінімального рівня ефективності використання наявних фінансових ресурсів. При формуванні оптимальної структури капіталу в основі повинен бути критерій – мінімум його ціни.

Для розрахунку ціни власного капіталу можна використовувати наступну формулу:

$$C_{кл} = \frac{D_{прив.} + D_{звич.}}{Cк};$$

де  $D_{прив.}$  – дивіденди за привілейованими акціями;

$D_{звич.}$  – дивіденди за звичайними акціями;

$Cк$  – середня вартість власного капіталу підприємства.

Коли підприємство використовує не лише власні кошти для формування капіталу його ціну можна визначити як середньозважену величину (СВК).

$$СВК = C_i \times ПВ_i$$

де  $C_i$  – ціна відповідного джерела формування капіталу,

$ПВ_i$  – питома вага  $i$ -го джерела у пасиві балансу.

Ціна капіталу розраховується для наступних *цілей*:

- *по-перше*, для визначення рівня фінансових витрат підприємства з ціллю підтримки власного економічного потенціалу;

- *по-друге*, для обґрунтування вибору інвестиційного проекту;

- *по-третьє*, для управління структурою капіталу (в основні критерій – мінімум ціни капіталу);
- *по-четверте*, при визначенні ціни фірми. Якщо за основою оцінки приймають максимум доходу фірми, що розподіляється, на одиницю ціни її капіталу, то ціна фірми буде тим вище, чим нижче ціна капіталу.

В умовах ринкової економіки більшість компаній в тій чи іншій мірі пов'язані з ринком капіталу. Крупні компанії і організації виступають у ролі кредиторів і інвесторів, а участь дрібних фірм частіше всього обмежується рішенням короткострокових задач інвестиційного характеру. В будь-якому випадку прийняття рішень і вибір поведінки на ринку капіталу, як і активність операцій тісно пов'язано з концепцією ефективного ринку.

**5. Концепція ефективного ринку** відображається у проблемах, пов'язаних з невідповідністю реального ринку капіталу ефективному (ідеальному) ринку. Слід підкреслити, що у даному випадку термін “ефективність” розуміється не в економічному, а в інформаційному плані. Тобто, ті рішення, що приймаються фінансовим менеджером можуть бути настільки ефективними, наскільки він оперує об'єктивною інформацією, яку отримує з відповідних джерел. Отже, якість інформації є визначальною при прийнятті фінансових рішень.

Досягнення інформаційної ефективності ринку базується на виконанні низки умов:

- ринку притаманна велика кількість продавців і покупців;
- інформація стає доступною всім суб'єктам ринку капіталу одночасно, і її отримання не пов'язано з будь-якими витратами;
- відсутні трансакційні витрати, податки та інші фактори, що перешкоджають укладанню угод;
- угоди, що укладаються окремими фізичними або юридичними особами не можуть впливати на загальний рівень цін на ринку;

- всі суб'єкти ринку діють раціонально, намагаючись максимізувати очікувану вигоду;
- надмірні доходи від угод з цінними паперами як прогнозована подія для всіх учасників ринку неможлива.

Очевидно, що дотримання всіх вище перерахованих умов неможливо, тому, на практиці неможливо реалізувати створення ефективного ринку. Ні один з існуючих ринків цінних паперів не признано аналітиками як ефективний у повному розумінні цього слова, хоча існування слабкої форми ефективності деяких ринків підтверджується емпіричними дослідженнями.

### **8.3. Бюджетування як сучасна технологія фінансового планування**

В умовах становлення ринкової економіки докорінно змінюються підходи щодо планування та його ролі в процесі розширеного відтворення в порівнянні з централізовано керованою економікою, а це породжує нові форми планування фінансово – господарської діяльності підприємств. На даному етапі розвитку економічних відносин підприємства самі зацікавлені в тому, щоб реально уявляти свій фінансовий стан не тільки сьогодні, а й на найближчу перспективу. Це необхідно для того, щоб ефективно розвивати свою господарську діяльність і своєчасно виконувати свої зобов'язання перед державою, партнерами по бізнесу та іншими господарськими суб'єктами. З цих позицій в умовах нових форм планування фінансово–господарської діяльності важливе місце відводиться системі складання бюджетів підприємств, які орієнтовані на отримання оптимального прибутку і збереження позицій підприємства на ринку товарів та послуг.

Більшість керівників зацікавлена в успішному розвитку своїх підприємств та намагається впровадити концепцію управління підприємством на основі бюджетування (складання бюджетів). До того ж, дехто з них розглядає бюджетування як

засіб вирішення багатьох проблем в сфері управління оборотним капіталом, витратами, фінансовими ресурсами, і навіть як спосіб підвищення мотивації персоналу підприємства.

Чим пояснюється популярність у середовищі вищого менеджменту підприємств процедури бюджетування? Що це – модна тенденція або об'єктивна потреба? Якщо згадати, що сутністю бюджетування є планування діяльності, то відповідь народжується сам собою: впровадження системи бюджетування – нагальна потреба. Дійсно, ефективне ведення бізнесу без планування неможливо.

Але чи є “бюджетування” новою і малознайомою керівництву вітчизняних підприємств концепцією? Звичайно ж, ні. Більшості керівників напевно пам'ятні п'ятирічні плани розвитку народного господарства СРСР, що передбачали наявність річних “техпромфінпланів” для кожного великого підприємства. Перехід до ринкової економіки змінив принципи аналізу результатів діяльності підприємств, що спричинило відповідну зміну цільових показників, зміну факторів планування й особливо їхніх джерел, але не скасувало необхідності планування.

Сьогодні *бюджетування* можна визначити як процес прогнозування майбутніх фінансових показників, грошових потоків, потреби у фінансових засобах, що базується на моделі функціонування підприємства, з метою формування планів і бюджетів різного рівня. Тобто, *бюджетування* – це фінансове прогнозування і планування, що не включає в себе стратегічне планування, але, безсумнівно базується на ньому. Тільки стратегічне планування визначає мету бізнесу на якісному рівні і майбутні напрямки діяльності (випуск нових продуктів, завоювання нових ринків, заміна технології випуску і т.п.). Виходячи зі сформульованих стратегічних цілей, виробляють тактичну поведінку підприємства в короткостроковому, середньостроковому і довгостроковому періоді, після чого розробляють фінансову частину плану у виді системи бюджетів.

Для кращого розуміння суті, завдання та основних принципів бюджетування в сучасних умовах господарювання не-

обхідно дослідити основні етапи розвитку бюджетного управління в історичному аспекті.

Вважається, що перші елементи бюджетного управління проявлялися ще в далекому середньовіччі. Відомий дослідник з перспективного планування й прогнозування в сільському господарстві М.Альтерман дійшов висновку, що поняття “кошторис” (бюджет) виходить із камеральної бухгалтерії, що виникла в середньовічній Європі. Таку назву вона отримала через те, що облік вівся в “камерах”, що в перекладі з латинського означає “кімната”. Камеральна бухгалтерія є однією з форм простого рахівництва без застосування подвійного запису. Її сутність зводилася до обліку і витрат коштів у складанні кошторису (бюджету) доходів і витрат. Кожен вид доходів і витрат представляв собою певну статтю і бухгалтер, як господарник, контролював виконання наявного плану-бюджету.

Управління фінансовими ресурсами на основі складання бюджетів набуло найбільшого поширення, в першу чергу, в сфері управління державними фінансами при розробці, узгоджені та прийняті державних бюджетів країн.

Сама ідея бюджетного процесу та ідея бюджету як систематизованого плану використання ресурсів є відносно недавніми новаціями в американських урядових колах. До ухвалення Закону про бюджет та облік у 1921 році федеральний уряд не мав формального бюджетного процесу. Однак бюджетний процес на рівні штату де вперше в США було запроваджено у штаті Огайо в 1910 році. До цього часу бюджетування на рівні штату було переважно справою розпорядників коштів, які вели переговори щодо своїх бюджетів з окремими законодавцями чи комітетами. На рівні міст вперше формальний бюджетний процес був започаткований в 1907 році в Нью-Йорку під впливом “ери реформ” в американському уряді. Таким чином, формальний бюджетний процес у США був заснований місцевими органами влади. У 1907 році приватна організація “Нью-Йоркське бюро досліджень” опублікувала працю “Складання муніципального бюджету”. У цьому документі відчутні майже всі елементи того, що ми розуміємо під бюджетуванням – плануван-



ня, складання програм та аналізу результативності. Опублікований 1916 року документ “Елементи складання бюджету штату” зробив внесок у розробку бюджетування штатів. Рух реформ, що спричинив ці результати, був реакцією на корупцію та заступництво, властиві тодішньому уряду США. Він мав на меті привнести в державні організації, особливо бюджетної сфери, практичні прийоми, що застосовувалися в бізнесі, з притаманною їм ідеєю збалансованості кошторисів та запровадження методів поточного обліку.

Реформатори прагнули впровадити законодавчий контроль через ідеї управління комерційними підприємствами (це відобразилося, наприклад, у створенні 1908 року в Стоунтоні, штат Вірджинія, уряду у формі ради керівників). Таким чином, центральною ідеєю цієї ранньої ери бюджетування був контроль, що мав на меті інтеграцію та забезпечення дотримання процедур. Протягом двадцятиріччя з 1920 по 1940 рр. відбувалося накопичення бюджетних практик та знань, а також пов’язаних з ними ідей. У 1920 році, наприклад, Дж. Вільнер Санделсан накреслив систему принципів фінансової відповідальності при бюджетуванні, до якої увійшли принципи всеохопності, виключності, єдності, специфікації, застосування річної основи, точності, ясності та публічності. У 1924 році, скажімо, Е. Хілтон Янг вперше запропонував те, що сьогодні зветься “складанням бюджету з нуля” (СБН). За цей період було розроблено уніфіковану систему обліку, контроль за закупівлями та персоналом було централізовано, а також було закладено основи системи аудиту.

У 1933-1934 рр. органи влади міста Сан-Дієго експериментували з попередником того, що згодом одержало назву програмного бюджету. З початком великої депресії 30-х рр. робота на урядове замовлення стала називатися “привілеєм”, а фінансова криза тієї доби ще раз наголосила на значенні бюджетування.

Криза періоду великої депресії з притаманною їй потребою в сильному фіскальному контролі та Друга світова війна (у зв’язку з якою зросло значення федерального Бюджетного

бюро), здається, залишили в тіні зміни в бюджетуванні, хоча зерно ери управління у той час сіялося-таки. Паростки цього зерна зійшли наприкінці сорокових років у вигляді Комісії з організації законодавчої гілки (призначеної президентом Труменом і очолюваної колишнім президентом Гувером, через що її найчастіше називають Комісією Гувера). Комісія Гувера рекомендувала федеральному уряду ухвалити бюджет в розрізі функцій, напрямків діяльності та проектів. Комісія назвала це “Бюджетом результативності”. Крім того, вона надала нову силу поняттю виконавчого бюджетування. Цей наголос на управлінні зберігався впродовж 50-х рр. Однак у середині п’ятдесятих років науково-дослідна корпорація “РЕНД” почала вивчати нетрадиційні бюджетні ідеї, що було викликано неспроможністю тодішніх бюджетів розв’язувати проблеми довготермінового планування у галузі озброєння. У 1954 р. вона опублікувала працю “До ефективності та економії в уряді через нові процедури бюджетування та обліку”. Хоча ідеї цієї праці не були схвалені федеральним урядом, бюджетні рекомендації наступної публікації “Економіка оборони в ядерну добу” (1960) були схвалені Міністерством оборони в 1961 р. Успіх у Міністерстві оборони цих систем, відомих під назвою “Системи планування-програмування-бюджетування” (ППБ), привів до того, що в 1965 році вони були запроваджені президентом Джонсоном у всьому федеральному уряді. Інші розробки, зокрема, експерименти Міністерства сільського господарства з бюджетуванням “ab initio” (“починаючи з нуля”) в 1962 р. у зв’язку з розробкою та запровадженням систем ППБ залишилися в тіні. Система ППБ передбачала істотну вправність персоналу та аналітичні можливості (наприклад, здійснення аналізу витрат та результатів), вона робила наголос на системних методах, таких як ПЕРТ (система планування та керівництва розробками) та СРМ (метод критичного шляху), вона була також тісно пов’язана з МВО (управлінням методом оцінки ефективності). Через свою складність система ППБ не мала стійкого успіху в непов’язаних з обороною сферах, але близько споріднена з нею система програмного бюд-

жетування застосовується й нині (так само, як – незалежно від самої системи ППБ – чимало її аналітичних підходів). У 1975 році сталася нова велика подія в бюджетуванні. Йдеться про публікацію статті “Складання бюджету з нуля” Пітера Фірра в “Гарвард Бізнес Рев’ю”. Ця стаття привернула увагу губернатора штату Джорджія Джиммі Картера. Із запровадженням СБН у Джорджії нова хвиля реформ бюджетування охопила всі Сполучені Штати; вона тривала аж доти, доки президент Картер не запровадив СБН на федеральному рівні [10].

Принципи бюджетного управління підприємством остаточно сформувались в 40-60 рр. минулого століття. Спочатку бюджетування виконувало функцію планування та розподілу матеріальних ресурсів, а також контролю витрат підприємств, що виробляли продукцію для післявоєнного ринку, що швидко розвивався. Сьогодні бюджетування, як спосіб детального обліку та оптимізації витрат в управлінні, застосовується фактично на всіх підприємствах Європи. Протилежна ситуація існує на вітчизняних підприємствах.

В сучасних умовах значна частина українських підприємств знаходяться в не найкращому становищі. В умовах постійної нестачі оборотних коштів та інвестицій, більшість вітчизняних підприємств не використовують і половину своєї проектно-виробничої потужності. Однією з причин такої ситуації є відсутність у керівників своєчасної, повної та точної інформації не тільки про майбутній, але й про сучасний фінансовий стан підприємства, що не дозволяє ефективно управляти фінансами, приймати вірні та зважені управлінські рішення. Намагаючись покращити ситуацію, керівники деяких підприємств вбачають вирішення цих проблем через впровадження системи бюджетування. При здійсненні цього процесу потрібно дотримуватись принципу ефективності: економічні вигоди мають перевищувати витрати на впровадження бюджетування.

З точки зору організації роботи щодо впровадження концепції бюджетування на практиці, слід зазначити, що одна частина підприємств намагається власними силами впровадити

управління на основі бюджетів, інша – користується послугами консалтингових фірм в сфері фінансів, що набули широкого розповсюдження останніми роками в Україні. А третя частина підприємств взагалі відмовляється від впровадження бюджетування, обґрунтовуючи це тим, що потужність підприємства повністю не завантажена та невизначений майбутній портфель замовлень (нагадаємо, бюджет реалізації є основою системи бюджетування). Звісно, це невірно. Невизначеність з замовленнями є в кожного підприємства, що працює на ринку, особливо у тих, що мають нестабільні номенклатуру та асортимент продукції. В такому випадку може складатись декілька бюджетів, що враховують різні варіанти подій. Бюджетування може дати відповідь на скільки потужність не завантажена, причини такої ситуації та можливі шляхи виходу з кризи. Наприклад, якщо у підприємства потужність завантажена на 10-20 %, то пріоритетною задачею є впровадження системи маркетингу, а наступним кроком – впровадження бюджетування. Тобто, система бюджетного управління пов'язує між собою різні господарські операції, види діяльності, діяльність різних підрозділів за планом і фактично. Це дає можливість зрозуміти, що впливає на кінцеві результати і як змінити ситуацію, що прогнозується.

В основу бюджетного управління покладена процедура складання бюджетів. Але поняття “бюджет” та “бюджетування” потрібно розрізняти. Так, поняття “*бюджет*” походить від французького *budgette* (зменшувальне від *bouge*), що означає “шкіряний мішок”, але його застосування пов'язане з англійською традицією: коли в Палаті громад представляється бюджет правлячої партії, канцлер Скарбниці вносить до зали шкіряний мішок. Цей мішок символізує ресурси держави, які будуть використанні для досягнення поставлених нею цілей. Як в Англії, так і в Сполучених Штатах, під бюджетом прийнято розуміти систематизований план витрачання ресурсів. У тому значенні, в якому традиційно вживається термін “бюджет”, під ним переважно розуміють просто фіскальний план.

Поняття “бюджет” є дуже близькими до поняття “план”. В англійській мові використовується слово “бюджет”, від нього

вся процедура називається “бюджетуванням”. В нашій країні більш розповсюдженим є термін “план”. Кожне може вибирати ті позначення, що йому більше підходять. Наприклад, може використовувати слово “бюджет” для того, щоб воно не асоціювалося з колишнім поняттям “план”.

І. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер [12] розглядають бюджет не як синонім поняття “план”, а як кількісне вираження плану. Аналогічно трактує поняття бюджету Є.С. Стоянова [13]: “...бюджет – це кількісне втілення плану, що характеризує доходи і витрати на визначений період, і капітал, що необхідно залучити для досягнення заданих планом цілей”. Відомий економіст Бланк І.А. визначає бюджет як “...оперативний фінансовий план короткострокового періоду, що розробляється в рамках до одного року та відображає витрати і надходження фінансових засобів у процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності” [14].

Практика діяльності провідних компаній доводить, що бюджетування, тобто створення технології планування, обліку і контролю грошей та фінансових результатів – це перший іспит на зрілість для кожної компанії. Побудова бюджетів допомагає зрозуміти, що і чому відбувається з фірмою на ринку, і вчить заощаджувати на витратах. Бюджетування пов’язано, з одного боку, із запобіганням помилок в сфері фінансів, з іншого боку – із зменшенням кількості невикористаних можливостей.

Як зазначалося раніше, розробка бюджету є процесом планування, а бюджети є ключовим інструментом системи управлінського контролю. Таким чином, бюджет являє собою фінансовий документ, створений для того, щоб контролювати виконання поставлених задач. Його також часто називають фінансовим (у даному контексті варто розуміти як виражений у вартісному вимірі) планом дій. Ключем до розуміння терміна “бюджет” є усвідомлення того, що це є ніщо інше, як лист паперу, на якому представлені фінансові й інші дані. Ці дані планують серію подій, що відбудуться в майбутньому. Це є прогноз майбутніх фінансових операцій.

В економічній літературі не існує єдиного визначення категорії “бюджетування” та його місця в системі управління підприємством. Незважаючи на значні досягнення в теорії та практиці фінансового управління, існують розбіжності щодо тлумачення категорії “бюджетування”, “фінансове планування” та “контролінг”. Недостатньо чітко виокремлено місце кожного з них в системі управління підприємством, що вимагає подальшого більш глибокого дослідження взаємозв'язку та розбіжностей між цими категоріями. Стосовно аналізу названих проблемних питань. Слід зазначити, що в системі управління підприємства одне з провідних місць займає фінансове планування, яке, в свою чергу, ґрунтується на основі планування виробництва та контролі за використанням засобів. За допомогою фінансового планування менеджер прогнозує майбутню діяльність компанії в залежності від очікуваного економічного, правового, технічного та конкурентного середовища.

Виокремлення фінансового планування як особливого виду планування обумовлено відносною самостійністю руху грошових засобів відносно матеріально-речових елементів виробництва та значним впливом на кінцеві фінансові результати при розподілі фінансових ресурсів. Таким чином, фінансове планування забезпечує необхідний контроль за використанням матеріальних, грошових та трудових ресурсів, сприяє покращенню фінансового стану підприємства, а основою фінансового планування є планування господарської діяльності підприємства.

Необхідною передумовою і складовою бюджетування є планування, яке власне й конкретизується в бюджетах. І хоча досить часто в літературних джерелах поняття “бюджетування” та “планування” вживаються як синоніми, їх слід розрізняти: бюджетування зорієнтоване в основному на фіксацію та координацію показників у короткостроковому періоді, а планування – на прогнозування шляхів і засобів досягнення поставлених цілей як у коротко-, так і довгостроковій перспективі [17].

Розглядаючи сутність та зміст фінансового планування Поддєрьогін А.М. виділяє систему фінансового планування на підприємстві, яка включає три основні підсистеми [18]:

- перспективне фінансове планування;
- поточне фінансове планування;
- оперативне фінансове планування (бюджетування).

Звідси – два етапи бюджетного планування:

- 1) планування – розроблення бюджетів;
- 2) моніторинг (контрольний супровід, нагляд за виконанням бюджетів).

А бюджетування – це частина оперативного фінансового планування, що виконує дві основні задачі:

- 1) визначення обсягу і складу витрат, пов'язаних з діяльністю окремих підрозділів;
- 2) забезпечення покриття цих витрат фінансовими ресурсами.

Бюджетування – новий спосіб ефективного управління фінансами підприємства. Фінансове планування це лише один аспект бюджетування на підприємстві, а бюджетування слід розглядати з трьох позицій [21]:

- у вузькому розумінні – це фінансове планування на підприємстві, в рамках якого складається прогноз трьох бухгалтерських звітів: про рух грошових засобів, про прибутки та збитки та бухгалтерського балансу;

- у розширеному розумінні – це технологія господарського планування, в рамках якої на підприємстві з визначеною періодичністю складається сукупність не тільки фінансових, але й операційних бюджетів,

- в цілому – це технологія управління фінансово-господарською діяльністю підприємств.

Протилежної точки зору притримуються спеціалісти в галузі фінансів, що розвивають сучасну ідею управління підприємством, в основі якої лежить концепція контролінгу. Слово “контролінг” походить від англійського “to control” – контролювати, управляти, що в свою чергу походить від французького слова, що означає, реєстр. Але в англійських країнах

термін “контролінг” майже не використовується. В США та Великобританії є розповсюдженими терміни “managerial accounting” чи “management accounting”. Так, за визначенням Терещенко О.О., контролінг – це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг [див.17]. Контролінг направляє діяльність різних служб та підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей. Розглядаючи планування як функцію контролінгу, можна зробити висновки про те, що метою цієї функції є координація окремих виробничих планів по відношенню до загального плану в рамках як короткострокового, так і довгострокового планування, складання бюджету та розробка планової та цільової інформації. У зв'язку з цим, в Україні та Росії з'явилась значна кількість наукових досліджень, присвячених концепції контролінгу та розробці рекомендацій щодо впровадження системи управління підприємством на основі контролінгу.

Нагадаємо, що зростання попиту на послуги щодо удосконалення управління підприємствами з огляду на нові виклики часу привело до появи в Німеччині у 70-ті роки минулого століття низки наукових і освітніх організацій, які почали займатися розв'язанням цієї проблеми. Першим виник Інститут контролерів з питань освіти у сфері планування підприємства і обліку, який підняв питання підготовки відповідних кадрів. Водночас у 1971 році німецьким вченим доктором Альбрехтом Дайте було засновано Академію контролінгу. Передусім саме на базі праць таких німецьких вчених, як А.Дайле, Е.Майер, Р. Манн, Д.Хан, приблизно 15 років тому на пострадянському просторі серед спеціалістів в сфері економіки та управління почалось активне обговорення феномену “контролінгу”.

З позиції концепції контролінгу, бюджетування являє собою процес розробки оптимальних напрямків використання доходів та формування витрат підприємства в процесі фінансово-господарської діяльності, при цьому бюджетування



охоплює розробку бюджетів, організацію його виконання та контроль за його виконанням. При цьому, в основі оперативного контролінгу лежить система бюджетів, що дозволяє керівнику заздалегідь оцінити ефективність управлінських рішень, оптимально розподілити ресурси між підрозділами, визначити шляхи розвитку та уникнути кризового стану на підприємстві.

Іншої позиції стосовно ролі контролінгу в системі управління вітчизняними підприємствами притримується академік НАН України Чумаченко М.Г. В статті “Планування діяльності підприємств і система контролінгу” [22]. Автор досить детально розкриває сутність контролінгу, концепція якого була розроблена та розповсюджена на початку 70-х років минулого століття на підприємствах Німеччини. Значну частину матеріалу в статті Чумаченко Н.Г. приділяє аналізу фундаментальної роботи з контролінгу “Планування і контроль: концепція контролінгу”, автором якої є Дітгер Хан [23]. В свою чергу, автор різко критикує українських та російських авторів робіт з контролінгу та виділяє особливості сучасної вітчизняної літератури з контролінгу, та відмічає, що рекомендована російськими та українськими авторами система контролінгу не пройшла випробовування на жодному конкретному підприємстві і тому вона не має ніяких перспектив.

Таким чином, автор статті вказує на центральне місце ролі планування в організації управління підприємством, оскільки для досягнення науково-обґрунтованого та реального впровадження на українських підприємствах системи контролінгу необхідно досягати насамперед реального планування та контролю, які лежать в основі концепції контролінгу, оскільки вона концентрується не на зборі і передачі інформації, а на орієнтацію всіх видів діяльності і рішень на підприємстві, на результат та ефективне використання потенціалу, що сприяє його отриманню.

Останніми роками управлінський процес на українських підприємствах, зокрема планування, контроль, нормування, облік, звітність, методологія планово-контрольних розра-

хунків характеризується досить сильним змінами. Найбільш помітні зміни відбулись в сфері бухгалтерського обліку, в якому з 2000 року були запроваджені нові стандарти. Все це відбувається на фоні подальшої адаптації українських підприємств до умов ринкової економіки, в якій, на відміну від командно-адміністративної системи, на перший план виходять економічні, ринкові критерії ефективності, підвищені вимоги до гнучкості системи управління.

Якщо реформування системи бухгалтерського (податкового) обліку є централізованим, оскільки проводиться на рівні держави (нові Положення (стандарти) бухгалтерського обліку є обов'язковими до виконання всіма суб'єктами господарювання), то адаптація управлінського обліку є не такою успішно в силу об'єктивних та суб'єктивних причин. У зв'язку з цим, в сучасній економічній літературі пропонуються нові системи планування, обліку та контролю, що успішно функціонують в провідних підприємствах Західної Європи, Північної Америки та Японії. Наприклад, на підприємствах Сполучених Штатів Америки сформувалась специфічна система управління підприємства побудована на принципах бюджетування. Процес формування почався ще в 20-х роках минулого століття, а сучасні принципи бюджетного управління підприємством остаточно сформувались тільки в кінці століття ( про це говорилось вище). В Німеччині сформувалась власна система управління підприємством у вигляді контролінгу (зазначено вище), яка є не просто системою відповідних знань, а філософією чи ідеологією управління підприємством.

В свою чергу намагання деяких авторів впроваджувати “в чистому вигляді” закордонні системи управління, що створювались під “свої” стандарти, на вітчизняних підприємствах є некоректно, оскільки не відображає українські традиції планування та управління. На нашу думку, спочатку потрібно сформувати власну філософію планування, обліку, контролю, що буде ґрунтуватись на достатньому досвіді, який формувався за часів командно-адміністративної системи (наприклад Півден-

на Корея) та використанні досвіду країн з ринковою економікою і поступовою його адаптацією до українських реалій, а не просте “списування” та введення “модних” термінів в вітчизняну практику управління.

В основі побудови системи бюджетів підприємств повинні лежати науково–обґрунтовані принципи, оскільки саме вони визначають характер та зміст діяльності підприємства, створюють умови для їх ефективної роботи і, таким чином, зменшують ризик впливу негативних факторів на процес виробництва та реалізації продукції.

Можна визначити наступні *принципи бюджетного управління*:

1) єдність бюджетної системи, тобто взаємозв'язок регламентуючої нормативної бази, форм бюджетної документації, санкцій і стимулів, методології формування і використання бюджетних засобів;

2) розмежування доходів і витрат між рівнями бюджетної системи (означає закріплення відповідних видів доходів (повністю або частково) і повноважень щодо витрат ресурсів за відповідними підрозділами підприємства;

3) самостійність бюджетів – право окремих суб'єктів управління самостійно здійснювати бюджетний процес; наявність власних джерел доходів бюджетів кожного суб'єкта управління, обумовлених відповідно до методології формування бюджету підприємства; право керівників окремих підрозділів самостійно, відповідно до діючої методології визначати напрямки здійснення витрат відповідних бюджетів; неприпустимість вилучення доходів, додатково отриманих в результаті виконання бюджету; неприпустимість компенсації за рахунок інших бюджетів витрат у доходах і додаткових витратах, що виникли в ході виконання бюджету;

4) повнота відображення доходів і витрат бюджетів (означає, що всі доходи і витрати підрозділів, підлягають відображенню в їх бюджеті);

5) збалансованість бюджету, тобто обсяг витрат, передбачених бюджетом, повинен відповідати сумарному обсягові до-

ходів бюджету і надходжень із джерел фінансування його дефіциту;

6) *бездефіцитність бюджету* (означає, що при складанні, затвердженні і виконанні бюджету необхідно виходити з принципу мінімізації розміру дефіциту бюджету);

7) *ефективність й ощадливість використання бюджетних засобів* – при складанні і виконанні бюджетів відповідні керівники повинні виходити з умови необхідності досягнення заданих результатів з використанням найменшого обсягу засобів або досягнення найкращого результату з використанням визначеного бюджетом обсягу засобів;

8) *принцип загального (сукупного) покриття витрат бюджетів* (означає, що бюджетні витрати всіх центів фінансової відповідальності повинні покриватися загальною сумою доходів підприємства);

9) *вірогідність бюджету* – надійність показників прогнозу соціально-економічного розвитку підприємства в цілому й окремих суб'єктах управління, реалістичність розрахунку доходів і витрат бюджету;

10) *принцип періодичності бюджетування* (означає, що бюджети повинні ділитися на окремі періоди, тривалість яких визначається специфікою організації фінансової діяльності підприємства (щоденні бюджети, щодакдні, тижневі, на місяць, квартал тощо)

За звичай, в теорії і практиці розрізняють розрізняють: *нуль-базис-бюджетування* (“бюджетування з нуля”) і *традиційне бюджетування*.

Методологія *нуль-базис-бюджетування* використовується у разі заснування нового підприємства, розширення діючих виробничих потужностей (для збільшення обсягів та асортименту продукції) чи в рамках контролю витрат з метою виявлення резервів їх зниження.

Базою для “бюджетування з нуля” є так звана *точка-нуль* (інформація про результати діяльності попередніх періодів, зокрема витрати до розрахунків не беруться). Бюджетні показники за цим способом розраховуються на основі нового об-

рахунку потреби в капіталі для фінансування необоротних та оборотних активів з використанням широкого масиву інформації щодо технологічних процесів, норм і нормативів, калькулювання собівартості продукції, ціноутворення тощо.

В основу *традиційного бюджетування* покладено показники діяльності, зокрема показники потреби в капіталі та рівня витрат попередніх періодів. При цьому застосовується методологія екстраполяції. Але, цей спосіб, як правило, використовується за відносно стабільних тенденцій у сфері виробництва та реалізації продукції (асортимент та обсяги виробництва в плановому періоді суттєво не відрізняються від попередніх періодів або ж зміни відбуваються згідно з чітко вираженою тенденцією). У даному разі недоцільно наново здійснювати розрахунок усіх позицій затрат. Це можна зробити на основі коригування показників попередніх періодів на відповідні прогнози величини.

Таким чином, основна відмінність “бюджетування з нуля” від традиційного планування полягає в тому, що останнє значною мірою зорієнтоване на показники діяльності, зокрема показники рівня витрат попередніх періодів (які можуть бути не виправдано завищеними). Головною метою “бюджетування з нуля” є визначення оптимального рівня витрат підприємства та пріоритетних напрямів використання обмежених фінансових ресурсів. За допомогою нуля-базис-бюджетування аналізуються всі статті затрат і по кожній із них визначаються можливості економії. Враховуючи те, що “бюджетування з нуля” є більш трудомістким процесом, а отже, більш затратним методом, його слід використовувати лише за неможливості застосування традиційного бюджетування (наприклад, заснування нового підприємства) чи у разі, якщо воно є недостатньо об’єктивним (наприклад, суттєво завищена потреба в капіталі).

Бюджет може мати нескінченну кількість видів і форм. На відміну від формалізованих звіту про прибутки і збитки або бухгалтерський баланс, бюджет не має стандартизованої форми, що повинна чітко дотримуватися. Структура бюджету за-

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

лежить від розміру організації, рівня кваліфікації і досвіду виконавців. Особливого значення має предмет бюджету та той факт, як процес складання бюджету інтегрований з фінансовою структурою підприємства.

Специфіка діяльності сучасних підприємств визначає типи бюджетів, що є досить різноманітними, не дивлячись на загальні закономірності та принципи організаційної побудови. Їх можна *класифікувати* за наступними ознаками.

1. За сферами діяльності підприємства розрізняють наступні *бюджети*:

- 1.1. Бюджет операційної діяльності – деталізує в рамках відповідного періоду зміст показників, відображених у поточному плані доходів і витрат операційної діяльності;
- 1.2. Бюджет інвестиційної діяльності – спрямований на відповідну деталізацію показників поточного плану доходів і витрат інвестиційної діяльності;
- 1.3. Бюджет фінансовій діяльності – покликаний відповідним чином деталізувати показники поточного плану надходження і витрат коштів;

2. За видами витрат бюджети поділяються на:

- 2.1. Поточний бюджет (бюджет поточних витрат) – складається з двох розділів, що представляє собою витрати і доходи виробництва від поточної господарської діяльності, сформованими в основному за рахунок реалізації продукції (товарів, послуг)
- 2.2. Капітальний бюджет (бюджет капітальних витрат) – являє собою форму доведення до конкретних виконавців результатів поточного плану капітальних вкладень, розробленого на основі здійснення нового будівництва, реконструкції і модернізації основних фондів, придбання нових видів устаткування і нематеріальних активів і т.п.

3. За номенклатурою витрат бюджети бувають:

- 3.1. Функціональний бюджет – розробляється по одній або двом статтям витрат – наприклад, бюджет оплати

- праці персоналу і т.п.
- 3.2. Комплексний бюджет – розробляється по широкій номенклатурі витрат – наприклад, бюджет виробничого підрозділу, бюджет адміністративно-управлінських витрат і т.п.
  4. За методом розробки бюджету виділяють:
    - 4.1. Фіксований бюджет – не змінюється від зміни обсягів діяльності підприємства – наприклад, бюджет витрат по забезпеченню охорони підприємства;
    - 4.2. Гнучкий бюджет передбачає встановлення планованих поточних або капітальних витрат не в твердо фіксуємих показниках, а у вигляді нормативу витрат, “прив’язаних” до відповідних об’ємних показників діяльності підрозділів;
  5. За періодом складання бюджету виділяють:
    - 5.1. Операційний бюджет – бюджет, прямо пов’язаний з досягненням цілей підприємства, наприклад, план виробництва чи матеріально-технічного постачання;
    - 5.2. Поточний бюджет – короткостроковий бюджет, спрямований на планування поточних цілей підприємства;
    - 5.3. Перспективний бюджет – бюджет генерального розвитку підприємства і довгострокової структури організації;
  6. За безперервністю планування бюджету бувають:
    - 6.1. Самостійний бюджет – ізольований, незалежний від інших бюджетів;
    - 6.2. Безперервний (ковзний) бюджет – у міру того, як закінчується місяць або квартал, до бюджету додається новий;
  7. За ступенем деталізації інформації виділяють:
    - 7.1. Укрупнений бюджет – бюджет, у якому основні статті доходів і витрат вказуються укрупнено;
    - 7.2. Деталізований бюджет – бюджет, у якому всі статті доходів і витрат розписуються повністю за всіма складовими.
  8. За тривалістю планового періоду:

- 8.1. Щоденний;
- 8.2. Потижневий;
- 8.3. Місячний;
- 8.4. Квартальний;
- 8.5. Річний.

В залежності від *періоду*, на який складається бюджет, розрізняють оперативні, поточні і перспективні (або стратегічні) бюджети. Широко застосовуються безперервні бюджети. Їхня сутність полягає в тому, що в міру того, як закінчується місяць або квартал, до бюджету додається новий. Позитивною рисою безперервного бюджетування є можливість забезпечення річного прогнозування. Крім того, часто використовується так названий “гнучкий варіант”, коли бюджет, складений, скажемо, на рік або квартал, коригується щомісяця.

*За широтою номенклатури витрат* виділяють функціональний і комплексний бюджети.

*Функціональний бюджет* розробляється по одній (або двом) статтям витрат – наприклад, бюджет оплати праці персоналу і т.д., а *комплексний* – розробляється по широкій номенклатурі витрат – наприклад, бюджет виробничої ділянки, бюджет адміністративно-управлінських витрат і т.п.

*За методом розробки* розрізняють фіксований і гнучкий бюджети.

*Фіксований бюджет* не змінюється від зміни обсягів діяльності підприємства – наприклад, бюджет витрат по забезпеченню охорони підприємства. До того ж розрізняють наступні *види фіксованих бюджетів*:

1) бюджети “від досягнутого” складають на підставі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства. наприклад, загальногосподарські витрати звичайно планують “від досягнутого”,

2) бюджети з напрацюванням додаткових варіантів, які відрізняються від звичайних бюджетів аналізом різних варіантів. Наприклад, такий бюджет може містити варіанти, при яких сума витрат скорочується або збільшується на



5,10,20 % цей підхід є проміжним між бюджетом “від досягнутого” і бюджетом “з нуля”;

3) бюджети “з нуля”, які розробляють, виходячи з припущення про те, що для даного центра відповідальності бюджет складається вперше.

#### **8.4. Особливості бюджетного управління на підприємствах**

Ядром системи бюджетування є фінансово-економічна модель, в межах якої на рівні ключових показників відбувається узгодження господарських і фінансових процесів, тобто плани перестають бути розрізненими, виникає єдина замкнута технологія управління з можливістю реалізації зворотного зв'язку – коригування планів для досягнення прийнятного загального результату. Бюджетування, орієнтоване на досягнення цілей підприємства – це інструмент управління, що дає можливість змінювати її діяльність. Цілі стають конкретними і відчутними, тому що вони матеріалізуються в конкретних показниках, які знаходяться в компетенції конкретних менеджерів і виконавців. Таким чином, бюджетування стає сполучною ланкою між стратегічним управлінням, яке здійснюється вищим керівництвом і оперативним управлінням, реалізованим на нижньому рівні.

З метою найбільш ефективного функціонування системи бюджетного планування необхідно розробити організаційні аспекти побудови системи на підприємстві.

*бюджет* варто розглядати як систему організаційної взаємодії центрів планування (ЦП), центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) і центрів затрат (ЦЗ), спрямовану на складання обґрунтованих бізнес-прогнозів по функціональних областях діяльності підприємства і подальшого одержання на їхній основі бізнесів-завдань за допомогою фінансово-господарського моделювання.

Розроблена система бюджетів повинна бути гнучкою, звідси й поняття “гнучке бюджетування”, тобто пристосова-

ною до внесення корективів зі зміною ринкової ситуації. Гнучкість бюджетування насамперед забезпечується створенням резервів (у фінансових бюджетах – це фінансовий резерв, скажімо, мінімальний не знижувальний резерв готівки, що його враховують при складанні бюджету руху грошових коштів), а також відповідною організацією процесу бюджетування, яка дає можливість змінювати затверджені плани.

На великих підприємствах управління бюджетуванням починається зі створення *бюджетного комітету* та призначення його керівника: він відповідає за підготовчий процес, стандартизацію проектних форм, збір і зіставлення даних, перевірку інформації і надання звітів. Як правило, керівником бюджетного комітету призначається фінансовий директор.

*Бюджетний комітет* – це створена з керівників верхньої ланки консультативна група, що може включати і зовнішніх консультантів; це постійно діючий орган, що займається ретельною перевіркою стратегічних і фінансових планів, дає рекомендації й оперативно вносить корективи у діяльність підприємства. Рішення бюджетного комітету затверджуються генеральним директором підприємства.

Якщо на підприємстві відсутня подібна структура із повноваженнями бюджетного комітету, реалізація управління на основі бюджетування стає менш ефективною, оскільки порушується принцип єдності бюджетної системи, що в свою чергу пов'язано із підвищенням ймовірності прийняття неузгоджених рішень керівниками окремих підрозділів підприємства. Усі рішення бюджетного комітету обов'язкові до виконання. При цьому повинен неухильно виконуватися принцип фінансової дисципліни – фінансова служба здійснює тільки ті платежі, що включені в плановий бюджет. Будь-які зміни в бюджеті дозволяються лише за згоди бюджетного комітету. Таким чином, бюджетний комітет є головною ланкою у системі бюджетування.

Для підвищення ефективності організації робіт у процесі бюджетування на підприємстві, як правило, створюється *відділ бюджетного планування і аналізу* (ВБПА).

*Основна задача* ВБПА – управління й організація робіт з:

- бюджетного планування;
- планування системного аналізу усіх видів діяльності підприємства і його структурних підрозділів;
- організації і методичного забезпечення розробки перспективних і короткострокових прогнозів економічного розвитку підприємства відповідно до потреб ринку;
- проведення контролю за виконанням підрозділами підприємства планів-бюджетів;
- організації статистичного обліку по усіх виробничих і техніко-економічних показниках роботи підприємства і задачі звітності у встановлений термін.

На підприємстві рекомендується виділяти наступні *центри фінансової відповідальності* (центри прийняття управлінських рішень):

ЦФВ по доходах, включає управління маркетингу і комерційне управління; ЦФВ по витратах, включає управління виробництвом і управління технічним забезпеченням і ремонту;

ЦФВ по прибутку, включає управління фінансами і економікою;

ЦФВ по інвестиціях, включає управління технічним розвитком і управління по роботі з персоналом.

Слід зазначити, що чітке визначення складу ЦФВ дозволяє більш ефективно впровадити наскрізну систему фінансового планування на підприємстві.

Діяльність ЦФВ регламентується положенням про ЦФВ, договором між ЦФВ і керівництвом підприємства, положенням про внутрішнє ціноутворення, системою бюджетування.

*Центри затрат* – напрямки витрат матеріально-фінансових ресурсів підприємства. Як правило центри затрат – це відособлені структурні підрозділи підприємства, у яких проводиться нормування, планування і облік витрат виробництва з метою спостереження, контролю і управління витратами виробничих ресурсів, а також оцінки їхнього використання.

Практичний досвід показує, що на промислових підприємствах центри виникнення витрат являють собою окремі об'єкти аналітичного обліку. Порядок узагальнення витрат повторює співвідпорядкованість в організаційній структурі управління.

При формуванні центрів виникнення витрат необхідно враховувати наступні *вимоги*:

а) у кожному центрі виникнення витрат повинні бути показники для виміру обсягів діяльності та база для розподілу витрат;

б) кожному центрі виникнення витрат повинен бути відповідальний;

в) бажано, щоб для будь-якого виду витрат підприємства існував такий центр, для якого відповідні витрати є прямими;

Процес бюджетного планування на підприємстві з технологічної точки зору можна представити у виді послідовності етапів і процедур, що мають між собою прямі і зворотні зв'язки.

Алгоритм бюджетування, що включає наступні взаємозалежні *етапи*:

**1. Підготовка й аналіз необхідної інформації.** На даному етапі необхідно оцінити діяльність поточного періоду і спрогнозувати результати його завершення, відповівши на наступні питання: чи виконані плани поточного періоду; чи виникли відхилення та їхні причини; чи перевищують витрати на досягнення бажаного результату запланований рівень, тощо? Крім того, необхідно провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства й оцінити зміни, що відбулися.

**2. Формулювання цілей і задач діяльності підприємства на наступний період.** Завершення першого етапу забезпечує основу для плану дій на наступний звітний період. Необхідно визначити цілі і задачі діяльності підприємства в майбутньому періоді у відповідності зі стратегічним планом розвитку. Цілі повинні мати конкретне формулювання і кількісні характеристики, по яких можна буде судити про ступінь їхньо-

го досягнення. Це і є кінцевим результатом робіт на другому етапі.

**3. Формування цільових показників і обмежень.** Цільові показники визначаються у кількісному і вартісному вираженні, що ставлять акціонери перед виконавчим керівництвом підприємства на майбутній рік. Щодо цих цільових показників плануються доходи і структура витрат підприємства і приймаються необхідні управлінські рішення. До *цільових показників* відносяться:

- обсяг продажів в розрізі номенклатури у натуральних показниках;
- чистий дохід від продажу (за винятком знижок і ПДВ) по методу відвантаження;
- частка витрат на оплату праці і середньоспискова чисельність за категоріями персоналу;
- розмір фонду на ремонт устаткування і план ремонтів у порядку пріоритетів;
- структура накладних витрат по окремих статтях;
- величина чистого прибутку і рентабельність власного капіталу;
- параметри розподілу чистого прибутку (на дивіденди, інвестиції, фонди соціального розвитку, стимулювання та інше).

Після визначення цільових показників необхідно визначити можливі обмеження, здатні перешкодити виконанню поставлених задач. У загальному випадку до обмежень можуть відноситися: недостатнє число працівників, що мають необхідну кваліфікацію і досвід; нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; відсутність технології; винятково гостра конкуренція та інше.

**4. Виявлення повного переліку альтернатив.** На даному етапі необхідно визначити і проаналізувати всі можливі варіанти діяльності підприємства, що забезпечують реалізацію поставлених задач.

**5. Вибір припустимих варіантів бюджетів.** Альтернативи, виявлені на попередньому етапі, необхідно пропустити

через фільтр різних обмежень (ресурсних, юридичних, соціальних і ін.). Кінцевим результатом робіт на даному етапі є складання варіантів бюджетів, що задовольняють усім обмеженням.

**6. Попередній вибір кращого варіанта.** Проводиться детальний аналіз варіантів бюджетів з погляду досягнення поставлених цілей, витрат ресурсів, відповідності конкретним умовам реалізації альтернатив. Кінцевим результатом роботи на шостому етапі є винесення рішення про перевагу конкретного варіанта.

**7. Оцінка варіанта бюджетним комітетом.** Даний етап відбувається за допомогою представлення проекту бюджету в бюджетний (фінансовий) або виконавчий комітет Ради директорів, що допомагає уникнути конфліктів на рівні ради, одержати від неї підтримку нових ініціатив, визначити слабкі місця, що вимагають подальшого обговорення.

**8. Коригування бюджету.** Якщо на попередньому етапі виявлена необхідність коригування, необхідно внести в бюджет додаткову інформацію, після чого винести його на обговорення Ради директорів.

**9. Вибір єдиного варіанта.** Після того, як бюджет пройшов обговорення в комітеті, його можна представити Раді з рекомендаціями бюджетного (фінансового) або виконавчого комітету.

**10. Забезпечення робіт з виконання бюджету.** Для того, щоб бюджет став ефективним і корисним інструментом, його повинні розуміти і на функціональному рівні, тобто ті, хто повинен його виконувати. Бюджет має бути представлений керівництвом організації разом з параметрами і пропозиціями по його виконанню та з вказівкою відповідальних за витрати. Ніякий бюджет не буде працювати, поки підготовка і управління окремими частинами бюджету не будуть доручені окремим особам.

**11. Виконання бюджету.** Після затвердження завдань для підрозділів підприємства починається етап реалізації поставлених задач.

Для розробки структури бюджету конкретного підприємства й основних бюджетних форм необхідно провести аналіз специфіки діяльності організації по наступних *напрямах*:

1. аналіз особливостей реалізації продукції підприємства. На даному етапі варто визначити структуру і форми планування доходів від основної діяльності;

2. оцінка доходів від інших видів діяльності. Необхідно розрахувати частку доходів від інших видів діяльності в загальній структурі доходів підприємства для того, щоб визначити доцільність розробки окремих форм для планування інших операцій;

3. визначення специфіки виробничого процесу підприємства. Цей етап призначений для виявлення необхідності окремого планування основного і допоміжного виробництва; нормування запасів; створення форм для виробничих підрозділів підприємства;

4. аналіз організаційної структури підприємства для розробки кошторисів структурних підрозділів;

5. визначення структури витрат підприємства і визначення найбільш значимих статей для більш глибокої деталізації при плануванні.

Після розробки структури бюджету й основних форм необхідно формалізувати процедуру бюджетування. Для цього на підприємстві має бути розроблена *Інструкція з бюджетування* – набір положень, що відбивають організаційну структуру підприємства, розподіл прав, обов'язків і відповідальності виконавців. Така інструкція виконує роль зведення правил і рекомендацій для складання бюджетних програм. В ній має міститися, що, коли, як і в якій формі потрібно робити. Для цього на підприємстві необхідно розробити регламент бюджетного планування, який:

1) визначає механізм ефективної взаємодії структурних підрозділів підприємства з виробничо-фінансового планування;

2) встановлює терміни надання необхідних документів для формування операційних і фінансових бюджетів підприємства;

3) встановлює порядок внесення змін у розроблений бюджет підприємства;

4) розподіляє відповідальність за послідовне і своєчасне виконання регламентованих процедур.

Таким чином, організація бюджетного планування досить складна управлінська процедура, що повинна охоплювати максимальну кількість учасників, необхідних для своєчасного і правильного виконання регламентованих задач.

### 8.5. Система бюджетів

Після розв'язання організаційної задачі бюджетування, керівництво підприємства має приступити до формування методології бюджетного планування, що дозволяє з найбільшою точністю й у найкоротший термін одержати кілька варіантів майбутньої діяльності підприємства з метою вибору найбільш оптимального плану дій.

Перед тим як приступити до формування методології бюджетування необхідно розглянути основні принципи побудови системи бюджетів підприємств.

Система бюджетування представляє собою сукупність таких елементів, як структура бюджетів, процедура формування, узгодження та затвердження бюджетів і контроль за їх фактичним виконанням, нормативна база, типові процедури і механізм прийняття управлінських рішень. В основі системи бюджетів – загальний бюджет, що являє собою скоординований по всіх підрозділах або функціям план роботи для організації в цілому. Він складається з двох основних бюджетів – операційного і фінансового бюджетів.

*Операційний бюджет* відображає плановані операції на майбутній рік для частини або окремого підрозділу підприємства. У процесі його підготовки прогнозовані обсяги



продажу і виробництва трансформуються в кількісні оцінки доходів і витрат для кожного з діючих підрозділів підприємства. Операційний бюджет містить у собі бюджетний (прогнозний) звіт про прибутки і збитки, що у свою чергу формується на основі таких бюджетів, як бюджет продажу (бюджет доходів), виробничий бюджет (с деталізацією в окремих бюджетах по всіх основних елементах виробничих витрат), бюджет товарно-матеріальних запасів та бюджети комерційних, загальних і адміністративних витрат.

**1. Бюджет продажу.** План продажу визначається вищим керівництвом на основі досліджень відділу маркетингу. Бюджет обсягу продажу і його товарна структура, визначаючи рівень і загальний характер усієї діяльності підприємства, впливають на більшість інших бюджетів, що власне кажучи виходять з інформації, визначеної в бюджеті продажу. До факторів, що впливають на прогноз обсягу продажу, варто віднести обсяг продажу попередніх періодів; виробничу потужність; залежність продажів від загальноекономічних показників, рівня зайнятості, рівня особистих доходів і т. інше.

### **2. Бюджет комерційних витрат.**

У цьому бюджеті деталізуються всі прогнозні витрати, пов'язані зі збутом продукції і послуг у майбутньому періоді. За розробку, а потім виконання бюджету комерційних витрат може нести відповідальність відділ реалізації. Розрахунок комерційних витрат має співвідноситися з обсягом продаж. Не слід очікувати збільшення обсягу реалізації, одночасно плануючи зменшення фінансування заходів, спрямованих на стимулювання збуту. Більшість витрат на збут продукції планується в процентному відношенні до обсягу продажів, виключення можуть складати орендні платежі за складські приміщення. Величина планованого відсотка залежить від життєвого циклу продукції.

**3. Виробничий бюджет.** Після встановлення планованого обсягу продажу у натуральному вираженні визначається кількість одиниць продукції або послуг, які необхідно зробити, щоб забезпечити заплановані продажі і необхідний рівень

запасів. На основі інформації про бажаний рівень запасів готової продукції на кінець періоду, про наявність продукції на початок бюджетного періоду і про кількість одиниць реалізації розробляється виробничий графік. Необхідний обсяг випуску продукції визначається як прогнозований запас готової продукції на кінець періоду плюс обсяг продажів за даний період і мінус запас готової продукції на початок періоду.

**4. Бюджет придбання та використання матеріалів.** У цьому бюджеті визначаються терміни закупівлі, види і кількість сировини, матеріалів і напівфабрикатів, який необхідно придбати для задоволення виробничих планів. Використання матеріалів визначається виробничим бюджетом і передбачуваними змінами в рівні матеріальних запасів. Знайшовши добуток кількості одиниць матеріалів на рівень закупівельних цін на ці матеріали, отримують бюджет закупівлі матеріалів.

**5. Бюджет трудових витрат.** Цей бюджет визначає необхідний робочий час у годинах, необхідний для виконання запланованого обсягу виробництва, що розраховується множенням кількості одиниць продукції або послуг на норму витрат праці в годинах на одиницю. У цьому ж документі визначаються витрати праці в грошовому вираженні множенням необхідного робочого часу на відповідні годинні ставки оплати праці. Якщо до моменту складання бюджету нагромадилася значна кредиторська заборгованість з виплати заробітної плати, то необхідно передбачити графік її погашення.

**5. Бюджет загальновиробничих витрат.** Цей бюджет являє собою деталізований план передбачуваних виробничих витрат, що повинні бути понесені для виконання виробничого плану в майбутньому періоді, має на меті: 1) інтегрувати всі бюджети загальновиробничих витрат, розроблених керівниками по виробництву і його обслуговуванню; 2) акумулюючи цю інформацію, обчислити нормативи цих витрат на майбутній обліковий період для розподілу їх у майбутньому періоді на окремі види продукції або інші об'єкти калькулювання витрат.

**6. Бюджет адміністративних витрат.** Являє собою деталізований план поточних операційних витрат, безпосеред-

ньо не пов'язаних з виробництвом і збутом, і необхідних для підтримки діяльності в цілому по підприємству в майбутньому періоді. Розробка цього бюджету необхідна для забезпечення інформації, що потрібно для підготовки бюджету коштів, а також для цілей контролю за цими витратами. Ця інформація також необхідна для визначення фінансового результату діяльності підприємства в планованому періоді. Більшість елементів цього бюджету складають постійні витрати.

**7. Прогнозний звіт про прибутки і збитки.** На основі підготовлених періодичних бюджетів необхідно розробити прогноз собівартості реалізованої продукції, використовуючи дані бюджетів використання матеріалів, витрат праці і загальновиробничих витрат. Інформація про доходи береться з бюджету реалізації продукції. Використовуючи дані про очікувані доходи і собівартість реалізованої продукції і додавши інформацію з бюджетів комерційних витрат і адміністративних витрат можна підготувати прогнозний звіт про прибутки та збитки. Слід зазначити, що складання саме цього звіту є останнім кроком при підготовці операційного бюджету.

*Фінансовий бюджет* – це план, у якому відображають прогнозні джерела формування фінансових засобів і напрямки їхнього використання в майбутньому періоді. Фінансовий бюджет містить у собі бюджет капітальних витрат, бюджет коштів підприємства і підготовлені на їхній основі разом з бюджетним звітом про прибутки і збитки бюджетний бухгалтерський баланс і звіт про рух грошових коштів.

а) бюджет капітальних витрат.

Інформація, що стосується довгострокових капіталовкладень, впливає на бюджет коштів, торкаючись питання витрат на придбання основних фондів або їх будівництво, а також виплати відсотків за кредити, на прогнозний звіт про прибутки і збитки, на прогнозний бухгалтерський баланс, змінюючи сальдо на рахунках основних засобів і інших довгострокових активів. Отже, усі рішення по капітальних витратах повинні плануватися і включатися в загальний бюджет.

б) бюджет руху грошових засобів.

Бюджет руху грошових засобів складається з двох частин – очікувані надходження коштів і очікувані платежі і виплати. Для визначення очікуваних надходжень за період використовується інформація про реалізацію продукції, про продаж в кредит або з негайною оплатою, інформація про порядок отримання коштів. Також планується знаходження коштів і з інших джерел, таких, як продаж акцій, продаж активів, можливі позики, одержання відсотків і дивідендів і т.д. Суми очікуваних платежів беруться з різних періодичних бюджетів. Відповідальний за підготовку бюджету коштів має знати, які витрати на матеріали і робочу силу передбачені за період, які товари і послуги необхідно придбати, а також чи будуть вони оплачені відразу ж або можлива відстрочка платежу. Крім регулярних поточних витрат, грошові кошти також можуть бути використані на придбання устаткування й інших активів, на повернення позик і інших довгострокових зобов'язань. Уся ця інформація повинна бути зібрана для того, щоб підготувати оптимальний бюджет коштів. Бюджет коштів переслідує дві цілі. По-перше, він показує кінцеве сальдо на рахунку коштів наприкінці бюджетного періоду, величину якого необхідно знати для завершення прогнозного бухгалтерського балансу. І, по-друге, прогножуючи залишки коштів на кінець кожного місяця усередині бюджетного періоду, виявляє періоди надлишку фінансових ресурсів або їхньої нестачі.

в) прогнозний баланс.

У процесі підготовки загального бюджету проводиться розробка прогнозу фінансового стану або проектного бухгалтерського балансу для підприємства в цілому. Після підготовки бюджету коштів, уже знаючи прогнозне сальдо коштів на кінець бюджетного періоду і, визначивши чистий прибуток і суму необхідних капітальних вкладень, стає можливим підготувати прогнозний бухгалтерський баланс, який є кінцевим продуктом усього процесу складання головного бюджету. Саме в цій точці керівництво повинне вирішити, чи прийняти запропонований загальний бюджет або необхідно змінити плани і переглянути окремі частини бюджету знову.

Таким чином, аналіз основних принципів побудови системи бюджетів підприємств приводить до *формування методології бюджетного планування*, що складається з наступних етапів:

1. Визначення прогнозних макроекономічних показників. На даному етапі необхідно визначити індекси зміни цін по основних бюджетних статтях, а також темпи інфляції і курси валют, використовуваних підприємством.

2. Визначення складу потенційних споживачів продукції і послуг підприємства, а також потенційних постачальників сировини і матеріалів. Головна задача цього етапу – ранжирування основних контрагентів підприємства для вибору найбільш оптимальних з урахуванням імовірності контрактів, форми оплати, відстрочки платежу і т.д.

3. Визначення величини запасів. Даний етап має на меті визначення величини передбачуваних запасів готової продукції і ТМЦ, незавершеного виробництва на початок планового періоду, а також нормованих запасів, необхідних для стабільної роботи підприємства.

4. Аналіз виробничих потужностей призначений для характеристики виробничої специфіки підприємства: визначення максимальних можливостей по випуску продукції в залежності від потужностей використовуваного устаткування (відкоригованих з урахуванням планованих зупинок), а також перетину технологічних маршрутів окремих видів виробів (конкуруючих продуктів).

5. Аналіз виробничих норм відбиває потреби підприємства в ресурсах для виробництва продукції з урахуванням сформованих технологій.

6. Складання кошторисів умовно-постійних витрат структурних підрозділів призначено для детального визначення потреби кожного підрозділу в різних ресурсах, необхідних для нормальної роботи протягом аналізованого періоду.

7. Бюджет продажів підприємства формується при складанні програми виробництва на підставі ранжирування попиту клієнтів, визначення величини нормованих запасів і

внутрішньої потреби в напівфабрикатах і продуктах допоміжного виробництва, виробничих потужностей з урахуванням зупинок виробництва, а також ранжирування пропозицій постачальників і усунення дефіциту сировини і матеріалів.

8. Бюджет закупок сировини, матеріалів і енергоресурсів показує потребу підприємства у засобах на виробничу програму з урахуванням визначення закупівель у конкретних постачальників.

9. Бюджет оплати праці визначає витрати на заробітну плату основних виробничих робітників у залежності від запланованої виробничої програми.

10. Бюджет постійних витрат підрозділів узагальнює сукупну потребу кожного конкретного підрозділу в різних видах матеріально-фінансових ресурсів у плановому періоді.

11. Прогноз собівартості основної й іншої продукції. Даний етап необхідний для визначення виробничої і повної собівартості продукції підприємства, а також величини прибутку і рентабельності реалізованої продукції. Після визначення прибутку від основної діяльності прогнозують позавиробничі доходи.

12. Прогноз доходів і витрат підприємства узагальнює результати господарчо-фінансової діяльності за період і показує фінансову ефективність прийнятих управлінських рішень.

13. Прогноз руху грошових коштів складається з двох частин – очікувані надходження коштів і очікувані виплати. Для визначення очікуваних надходжень за період використовується інформація продажів, дані про реалізацію в кредит або з негайною оплатою. Також планується надходження коштів і з інших джерел. Суми очікуваних платежів беруться з різних періодичних бюджетів.

14. Аналіз прогнозних фінансових звітів у порівнянні з базовим роком. Останнім кроком у процесі підготовки загального бюджету є розробка прогнозу фінансового становища і проектного бухгалтерського балансу для порівняння з базовим роком.

Як правило, найважчим в процесі бюджетування є етап його впровадження на підприємстві. Серед основних про-

блем – відсутність навичок управлінського обліку та невідповідність існуючих механізмів ведення бухгалтерського обліку потребам оперативного фінансового аналізу. Стосовно визначення центрів фінансової звітності, то в цьому допомагають навички, отримані під час існування так званого “внутрішньогосподарського розрахунку”.

Першим кроком на шляху впровадження системи бюджетування має бути *визначення облікової політики*, яка в свою чергу передбачає:

визначення центрів фінансової звітності (ЦФЗ), системи ведення бухгалтерського обліку,

типологізацію бухгалтерських проводок, що використовуються для опису господарських операцій підприємств, процедур зведення інформації, консолідації та рознесення результатів по ЦФЗ.

Після цього можна впроваджувати *операційні бюджети* по основних видах діяльності (виробництвах) або продуктах підприємства.

Наступним бюджетом, впроваджуваним на підприємстві, є *бюджет руху грошових коштів*, який дозволяє встановити поточний контроль за платоспроможністю підприємства та його стійкістю. Однак, для того, щоб цей бюджет дійсно мав практичне застосування в управлінні підприємством його показники по основних складових частинах (основна діяльність, інвестиційна діяльність, фінансова діяльність) повинні бути структурно деталізовані відповідно до типових операцій конкретного підприємства.

Третій бюджет – *бюджет доходів та витрат*, дозволяє управляти прибутком підприємства, який має бути нагодою при здійсненні податкового менеджменту та проведенні дивідендної політики.

Четвертий бюджет – *стратегічний балансовий бюджет*, який характеризує вкладення та зобов’язання підприємства по основних балансових рахунках активу та пасиву. Постійно діюча система фінансового аналізу, впроваджувана на підприємстві, повинна бути повністю сумісна з визначеною

обліковою політикою та адаптована для сприйняття керівництвом підприємства та його власниками.

Система бюджетування дозволяє:

- сформулювати комплексну, прозору для цілей аналізу картину стану підприємства на ринку;
- оцінити конкурентоспроможність, ризики, умови та технологічні особливості виробництва, оптимальну кількість та професійний рівень співробітників, асортимент продукції,
- оптимізувати собівартість виробленої продукції та провести аналіз політики ціноутворення,
- підвищити обіговість активів,
- мінімізувати складські залишки,
- виявити внутрішні резерви підприємства з нарощення своєї виробничо-господарської діяльності.

Аналіз практики впровадження системи бюджетування на українських підприємствах дозволив виявити типові помилки, що допускаються при цьому процесі. Їх умовно можна розподілити на:

- 1) концептуальні;
- 2) методологічні;
- 3) управлінські.

*Концептуальні помилки* – відсутність зв'язку бюджетів зі стратегією розвитку підприємства в силу відсутності такої стратегії на підприємстві. На момент впровадження системи бюджетного управління фірма повинна мати чітко визначену місію та стратегію розвитку. Причому стратегію важливо вибрати в правильному напрямку. Бюджетне управління необхідно зробити децентралізованим. Керівники підрозділів не повинні відповідати за ресурси, якими вони не розпоряджаються і за результати, на які вони не впливають. Тобто, важливо правильно визначити центри фінансової відповідальності за результати діяльності. Для цього керівники всіх рівнів повинні брати участь у розробці бюджетів.

Управлінські рішення керівництвом приймає на підставі інформації про відхилення від бюджету. Відхилення розрахо-



вують як бюджетні дані мінус фактичні дані. Фактичні можна одержати тільки з управлінського обліку.

*Методологічно* невірним є використання фактичних даних бухгалтерського обліку. Інформацію, представлену в бухгалтерській звітності, неможливо використовувати для бюджетного управління з двох основних причин: по-перше, вона не оперативна, а по-друге, у ній відсутнє потрібне аналітичне представлення, наприклад, за центрами фінансової відповідальності. Тобто, наявність системи управлінського обліку – це необхідна умова функціонування системи бюджетування.

Ще однією із найбільш поширених помилок бюджетного управління є часті перегляди бюджетів або, навпаки, їхня незмінна форма. Розробляючи систему бюджетного управління, потрібно обов'язково вказати, за яких умов бюджети корегуються і хто саме має право це робити. В одних випадках це може бути менеджер бюджетного процесу, в інших – тільки Бюджетний комітет.

Підсумовуючи вище сказане, слід зазначити, що найбільш поширеною помилкою в практиці підприємств є відсутність організованого бюджетного процесу й управління ним. Тому, у першу чергу потрібно організовувати управління власне бюджетним процесом.

В умовах ринкової економіки кардинально змінився процес планування діяльності промислових підприємств. Однією з головних причини виникнення кризових ситуацій на вітчизняних підприємствах була відсутність дій щодо адаптації адміністративних методів планування до ринкових умов господарювання. Оскільки стара система планування виявилась непридатною до використання в сучасних умовах, значна частина підприємств взагалі відмовилась від процесу планування. На інших підприємствах процес планування набув формального характеру, тобто не має жодного відношення до точної роботи підприємства.

Таким чином, виникла необхідність розробки нової системи планування, що відповідала б сучасним вимогам та задачам підприємства і базувалась на прогресивних підходах і технологіях управління.

За останні роки вітчизняні підприємства отримали значний досвід впровадження системи бюджетного управління на підприємстві. Як зазначалось вище, частина підприємств вдавалась до послуг консалтингових фірм. Однак внаслідок високої вартості їх послуг і обслуговування не багато вітчизняних підприємств мають можливість користуватись їх послугами. Крім того, дані програмні продукти досить часто є простою копією закордонного варіанту і не адаптовані під вітчизняні стандарти бухгалтерського обліку. Як наслідок, після встановлення та налагодження експертами даних автоматизованих систем бюджетного управління, вони залишаються непотрібними у зв'язку з невідповідністю вимогам реальної ситуації.

Але є і позитивний досвід впровадження бюджетування. Так, протягом липня 2001 – грудня 2002 року Українським центром реструктуризації підприємств та розвитку приватного сектору реалізовувалася Програма підготовчого фінансування (ППФ) проекту “Розвиток приватного сектору” на дев'яти пілотних підприємствах у чотирьох областях України – Житомирській, Волинській, Хмельницькій та Чернівецькій. Для реалізації проектів реструктуризації на підприємствах було задіяно 38 консультантів а також залучались висококваліфіковані консультанти-експерти. Одним з учасників даної програми було ВАТ “Хмельницькзалізобетон”. На підприємстві здійснено комплексну діагностику та розроблено план його реструктуризації, здійснено активну програму з просування продукції. Не зважаючи на те, що впровадження заходів, передбачених планом реструктуризації на підприємстві не було повністю здійснено через завершення програми підготовчого фінансування, на ВАТ “Хмельницькзалізобетон” зросла виручка від реалізації продукції, скоротились кредиторська заборгованість та дебіторська заборгованість, знизився рівень бартеру.

Починаючи з січня 2003 року, за ініціативи голови правління почали впроваджувати систему бюджетування, що на думку багатьох фахівців сприяло виведенню даного підприємства з кризи і позитивно вплинуло на керованість господарських процесів, внаслідок зацікавлення всіх працівників

підприємства у результатах діяльності як підприємства в цілому так і структурних підрозділів зокрема. Значно посилюється контроль за витратами і з'явилась можливість дослідити джерела їх виникнення, та резерви скорочення.

В програмі реструктуризації брали також участь ВАТ “Житомирський завод огорожувальних конструкцій” (Житомирська область) та ВАТ “Нововолинський ливарний завод” (Волинська область). ВАТ “Житомирський завод огорожувальних конструкцій” є підприємством будівельної галузі. На підприємстві впроваджено систему бюджетування, здійснено активну програму з просування продукції, в результаті чого вже в вересні-жовтні 2002 року виробництво на підприємстві мало планове завантаження на перше півріччя 2003 року. Зросла виручка від реалізації продукції, скоротилась дебіторська заборгованість, зросли обов'язкові платежі. Зокрема, у ВАТ “Нововолинський ливарний завод” (Волинська область) в результаті проекту реструктуризації внесені зміни в існуючу систему управлінської звітності за напрямками діяльності: оперативно-управлінська звітність, фінансово-управлінська звітність та планово-аналітична звітність; створена система бюджетування та фінансового планування; залучені зовнішні експерти з литва та введено нові прогресивні види литва; скорочено кредиторську та дебіторську заборгованість; зменшено відсоток браку; скорочено плинність кадрів [див.15].

Відчули переваги бюджетного управління і в ЗАТ “НовоКраматорський машинобудівний завод”. Головною метою впровадження бюджетування була орієнтація процесу управління фінансовими потоками на максимізацію прибутку при мінімізації ризику та збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства. Розроблена та впроваджена концепція бюджетного управління направлена на вдосконалення планування, обліку й контролю надходжень та витрат грошових засобів, підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами для прийняття своєчасних управлінських рішень.

Системи бюджетного управління досить ефективно використовуються і торговельними компаніями. Так ТОВ “МКС” (м. Київ), сформувавши потужну торговельну сітку магазинів

комп'ютерної техніки, відчули відставання рівня технології управління бізнесом від рівня розвитку самого бізнесу. Таким чином, керівництво компанії вирішило впровадити автоматизовану систему бюджетного управління. В результаті реалізації даного проекту, менеджмент даного підприємства завжди володіє актуальною та достовірно збалансованою управлінською інформацією. Вперше виявився можливим оперативний аналіз відхилень фактичних даних від запланованих. Впровадження нової програми не вимагало збільшення штату фінансово-економічної служби, до того ж власники та керівники компанії отримали оперативний доступ до фінансових звітів [див.10].

Позитивний досвід впровадження мають і фармацевтичні підприємства. ЗАТ НПЦ “Борщагівській хіміко-фармацевтичний завод” є одним з лідерів фармацевтичної індустрії України, виробляючим більше 120 найменувань лікарських засобів, 45 з яких раніше на Україні не вироблялися. На підприємстві працює 543 працівника. Згідно даним авторитетних міжнародних маркетингових компаній (IMS-International Medical Statistics, Pharmaceutical Marketing Group KSK Trading S.A.), серед присутніх на ринку України фармацевтичних підприємств, завод займає друге місце по обсягу продажів ліків в роздрібній мережі. Частка ринку заводу на фармацевтичному ринку України складає 4,67%. За об'ємом виробництва завод займає сьоме місце. Стратегічні цілі заводу направлені на створення підприємства європейського рівня з використанням новітніх технологій у виробництві лікарських засобів та зміцнення своїх позицій на вітчизняному і міжнародному ринках. На даному підприємстві бюджетування мало спрощену форму ведення – у базі даних **EXCEL**. Але такий спосіб не дозволяв точно та ефективно управляти фінансами товариства. Підприємство потребувало нової системи управління через систему фінансової відповідальності за бюджетами. Сьогодні на підприємстві впроваджена ERP-система, що представляє собою інтегровану комп'ютерну систему, що охоплює усі області діяльності підприємства: планування, управління витратами, планування виробництва і т. інше. Ре-

алізація проекту по впровадженню бюджетного управління дозволила систематизувати знання з управління фінансами, дізнатись про переваги та недоліки способів перенесення витрат та вибрати для себе більш прийнятні [див. 10].

Для підвищення рівня ефективності корпоративного управління та підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, керівництво ТД “ТНК-Україна” в 2003 році реалізувало проект по впровадженню автоматизованої системи бюджетного управління та управлінського обліку. Процес реалізації програми складався з декількох етапів:

- систематизація існуючих проблем і виявлення оптимальних шляхів їх вирішення;
- розробка методології і регламентних документів. Були розроблені наступні елементи системи бюджетування: фінансова структура, бюджетна структура, статті БДР, управлінська облікова політика, управлінський план рахунків, регламент планування;
- затвердження документів керівництвом відбувалося із затримкою, що вплинуло на терміни проекту;
- проведення технічного аналізу з метою визначення можливостей і перспектив розробки схем трансляції інформації в базі даних;
- розробка схем трансляції фактичних і планових даних з облікової системи ТОВ “ТД ТНК Україна”;
- встановлення програми;
- розробка програми трансляції фактичних даних з облікової системи. Розробка програми виявилася найбільш трудомістким етапом в проекті. Результати етапу можна назвати задовільними, оскільки терміни по реалізації етапу не були витримані.

Позитивний досвід самостійного впровадження бюджетування має ВАТ “Молочник” – одне із ключових підприємств ЗАТ “Укрпродукт груп”, що займає серйозні позиції на ринку виробництва плавлених сирів і фасованого масла. В умовах високого рівня конкуренції на підприємстві постійно удосконалюється система управління, що дозволяє розширювати асортимент продукції, що випускається, при незмінно високій

якості. На базі програмного забезпечення “1С: Підприємство” було реалізовано програму автоматизації управлінського обліку. Це дало змогу підприємству без значних фінансових витрат на придбання додаткових програмних продуктів, виконувати аналіз планових та фактичних показників управлінської звітності, що значно вдосконалило систему корпоративного управління.

На сьогодні, коли законодавчо закріплено, що всі підприємства здійснюють свою господарську діяльність на свій страх і ризик, фінансове планування набуло нових функцій. Значна частина вітчизняних підприємств, після відмови від старої системи планування, намагались самостійно розробляти нову ефективну систему, яка б ґрунтувалась на специфіці вітчизняного досвіду управління та придатною до використання в ринкових умовах. В якості ефективного інструменту фінансового планування розглядається бюджетування, що представляє собою технологію фінансового планування, обліку і контролю доходів та витрат.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2001. – 269 с.
2. Крайник О.П., Клетикова З.В. Финансовый менеджмент. – Львів: “Інтелект”, К: “Дакар”, 2001. – 364 с.
3. Бланк И.А. Словарь – справочник финансового менеджера. – К.: “Наука – центр”, “Эльга”, 1998. – 548 с.
4. Батрин П.А., Фамин П.А. Особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий. – М.: “Высшая школа”, 2001. – 428 с.
5. Білик М.Д. Сутність та особливості фінансового управління державними підприємствами.// Фінанси України – 1998. – № 9. – С. 16 – 27.
6. Фундаментальные концепции финансового менеджмента – [http://www.fms.uz/cipa/fin\\_cons.htm](http://www.fms.uz/cipa/fin_cons.htm)
7. Финансовый менеджмент: теория и практика./ Под. ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 2002. – 656 с.

8. *Бюлетень* національного банку України, січень 2005.
9. *Бюлетень* національного банку України, квітень 2005.
10. [www.intalev.com.ua](http://www.intalev.com.ua)
11. *Реформа* предприятия и управление финансами: Учебно-методич. пособие для рос. бизнеса./ Авт. кол.: Ильдеменов С.В., Дранко О.И. – М.: ИСАРП, 1999. – 242 с.
12. *Хорнгрен Ч., Фостер Дж.* Бухгалтерский учёт: управленческий аспект: пер. с англ./под ред. Я.В. Соколова – М.: Финансы и статистика, 2002. – 416 с.
13. *Стоянова Е. С.* Финансовый менеджмент: российская практика. М.: Перспектива, 1995. – 386 с.
14. *Бланк И.А.* Финансовый менеджмент: учебный курс. – К.: Ника-Центр, 1999. – 464 с.
15. [www.ucer.com.ua](http://www.ucer.com.ua)
16. *Хелферт Э.* Техника финансового анализа / Пер. с англ. под ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 428 с.
17. *Терещенко О.О.* Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
18. *Подерьогін А.М., Буряк Л.Д., Нам Г.Г.* та ін. Фінанси підприємств. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
19. *Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С.* Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия. – М.: Высшая школа, 2002. – 256 с.
20. *Кляшторная О.* Бюджетирование: старое понятие в новых формах // “Директор ИС”. – 2004. – № 3. С. 16.
21. *Дугельный А.П., Комаров В.Ф.* Бюджетное управление предприятием: Учебно-практическое пособие. – 2-е изд. – М.: Дело, 2004. – 432с.
22. *Чумаченко М.Г.* Планування діяльності підприємств і система контролінгу // Вісник Хмельницького університету. – 2005. – № 5.- С. 10
23. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга. Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: “Финансы и статистика”, 1997. – 412 с.

## **Розділ 9. МЕТОДИКА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **9.1. Концепція *Balanced ScoreCard* як інструмент “стратегічного балансування” діяльності організації**

Концепція збалансованих показників (*Balanced ScoreCard*) виникла як логічне продовження напрацювань багатьох вчених, що займалися проблемою підвищення ефективності управління організаціями у сфері реалізації управлінських рішень стратегічного характеру. Стратегічне управління нині беззастережно визнається основним інструментом забезпечення стабільного і динамічного розвитку організацій. Сама ж стратегія розробляється з огляду на бачення топ-менеджерами компанії перспектив майбутнього бізнесу. Вона описується низкою найважливіших цілей, що вказують пріоритетні завдання компанії, відповідно до яких у ході стратегічного планування здійснюється розподіл обмежених ресурсів. З огляду на визначальну роль цілеспрямування у стратегічному управлінні його ще називають “управлінням за цілями”.

У концепції стратегічного управління найважливішим завданням менеджменту є правильна оцінка тенденцій розвитку бізнес-середовища, що дає організації змогу створювати для себе ринки там, де їх ще нема. Управління реалізацією стратегії не передбачає усебічного і повсякденного адміністрування вищим менеджментом діяльності усіх структурних ланок організації, оскільки це зменшує її гнучкість. Взаїн для цих ланок формується взаємопов’язана система цілей (показників) у сферах, які є ключовими для реалізації стратегії. Показники можуть бути різними, що знайшло відображення у різних методиках їх формування. Водночас майже всі методи-



ки цілеспрямування охоплювали коло фінансових показників, оскільки орієнтували топ-менеджерів на підвищення ринкової вартості керованих ними підприємств. Спроможність організації результативно впроваджувати свої стратегії, на думку фінансових аналітиків, є не що інше як ключовий нематеріальний актив, що визначає реальну вартість компанії. Серед показників найпопулярнішими були: величина дисконтованого грошового потоку (DCF), економічна додана вартість (EVA), прибуток на акцію (ROE) [1-3].

Однак з часом стало зрозуміло, що надмірне захоплення фінансово орієнтованими показниками при визначенні стратегічних цілей є небезпечним.

*По-перше*, такий підхід у цілеспрямуванні концентрує увагу менеджерів на короткострокових цілях (прибуткові), а не на довгостроковій вигоді. Тим самим стимулюється відмова від довгострокових інвестицій, зокрема у модернізацію обладнання, навчання співробітників, дослідницьку діяльність.

*По-друге*, хоча фінансові показники і дають можливість оцінити фінансовий успіх підприємства, однак цього недостатньо для визначення причин успіху і виявлення подальших можливостей, оскільки у фінансовій звітності зміни на підприємстві і поза ним відображаються занадто пізно.

*По-третє*, фінансово орієнтовані стратегії можуть бути інтерпретовані по-різному, що може не відповідати місії підприємства і принципам його діяльності.

*По-четверте*, фінансові показники враховують тільки минулі події, а такі аспекти діяльності підприємства як задоволення клієнта, імідж фірми, задоволення співробітників і їх активність щодо подальшого поліпшення своєї роботи та ін., які є актуальними для фірми зараз і сприятимуть її успіху у майбутньому при фінансовій оцінці не враховуються.

Отже, ключовим моментом проблеми була невідповідність сучасних способів ведення бізнесу і методів оцінки їх результативності та ефективності, які ґрунтувалися переважно на фінансових показниках. Система цілей, яка включає переважно фінансові показники, була “такою, що

запізнюється”, і давала змогу приймати лише так звані “реактивні” управлінські рішення.

*Реактивний підхід* спрямовував менеджерів на розроблення “стратегічних відповідей” на дії конкурентів. Однак “ущільнення” ринку, посилення конкурентної боротьби вимагало дій на випередження і поставило перед менеджментом нові завдання, які змінювали акценти у розробленні стратегії, націлювали менеджерів на проактивні дії.

Підприємницький успіх в значній мірі лежить у інноваційній площині, що передбачає проактивні, випереджуючі рішення і дії менеджерів. Вони мають бути не лише на етапі формування стратегії фірми, а й на етапі її реалізації, даючи змогу оперативно реагувати на неочікувані зміни у середовищі господарювання. Для цього система фінансових показників має доповнюватися так званими “м’якими”, нефінансовими показниками, які мають перебувати з першими у логічному взаємозв’язку.

Зарубіжні теоретики менеджменту, розвиваючи методологію стратегічного управління, постійно розширюючи і вдосконалюючи, зокрема і інструментарій цілеспрямування, запропонували використовувати систему комплексного врахування жорстких (фінансових) та м’яких (нефінансових) показників, що відображають процес реалізації стратегії підприємства і дають змогу ефективно ним управляти. Нові моделі на базі нової концепції управління реалізацією стратегії отримали загальну назву Performance Measurement (англ. – вимірювання досягнень) і найчастіше розглядалися як складова контролінгу. Перша із таких моделей з’явилась у Франції під назвою *tableau de bord* (“бортове табло”).

*Концепція tableau de bord* була розроблена французькими інженерами ще в 60-ті роки, але стала застосовуватися тільки на початку 90-х. Зазвичай її порівнюють з кабіною управління літком, яка ергономічно поєднує в собі всі показники, що відображають його рух [4].

*Meta tableau de bord* – надання керівнику оперативної і лаконічної інформації про кожен підрозділ підприємства. Для

цього кожному підрозділу (чи дочірньому підприємству) встановлюється генеральна мета, яка в свою чергу розкладається на цілі підпорядкованих структурних елементів. Останні досліджують визначені для них цілі на предмет виявлення ключових факторів успіху, які також оцінюються набором показників. За цими показниками керівник і контролює їх досягнення, що дає змогу вносити своєчасні корективи у діяльність підпорядкованих підрозділів за умови відхилень від запланованого. І хоча дана методика критикується за жорстку прив'язаність показників до організаційної структури підприємства і певного стратегічного напрямку розвитку, вона дає непогані результати в застосуванні.

Така ж ідея використання сукупності показників для оцінювання досягнутих результатів використовується у методиці *Balanced ScoreCard (BSC)*. Її авторами є американські науковці Роберт Каплан та Девід Нортон, які вперше представили її у 1992 р. [5]. Вони зауважували, що топ-менеджери, як правило, приділяють занадто багато уваги фінансовим показникам оцінки діяльності організації, недооцінюючи при цьому роль факторів, що обумовлюють ці показники. Переважно фінансова орієнтація керівників часто приводить до незбалансованості їхнього стратегічного мислення. Як підкреслював Д. Нортон, топ-менеджери майже всіх компаній, де впроваджувалась BSC, прекрасно розуміли, яких фінансових результатів необхідно досягти при реалізації стратегії і які зміни необхідно зробити для цього у операційній (виробничій) діяльності. Водночас не було чіткого розуміння того, яким чином компанія має працювати із клієнтами, щоб досягти бажаного результату, або ж як використати повною мірою інтелектуальний капітал компаній для збільшення її шансів на успіх.

Прагнучи перебороти подібний дисбаланс, автори *Balanced Scorecard* виділяють чотири основних напрями оцінки втілення стратегії – це фінанси, удосконалювання внутрішніх процесів, клієнти, професійне і творче зростання співробітників (рис.9. 1) [6, с.13].

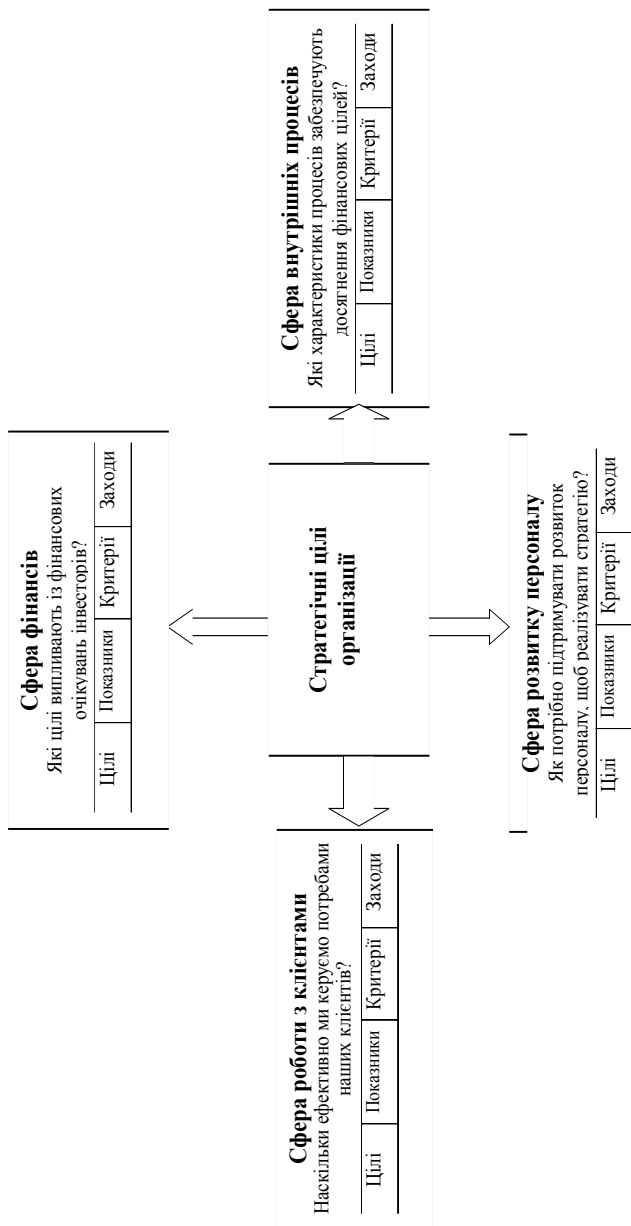


Рис. 9.1. Напрямами формування системи збалансованих показників

За необхідності компанії можуть збільшувати число важливих для них складових стратегії, додаючи, наприклад, такі як технологія або екологія. Для кожного із цих “вимірів” визначаються взаємозалежні цілі, результативність яких оцінюється на основі взаємообумовлених критеріїв. Так, наприклад, якщо поставлено мету довести показник ROI (коєфіцієнт прибутку на інвестований капітал) до величини А, то для цього число клієнтів компанії потрібно збільшити на В%. Це потребує виведення на ринок С нових видів продукції. Для цього компанія повинна скоротити тривалість розробки продукту на D%, а виробничий цикл – на F%.

Досягнення вищевказаних показників можливо за умови, що розробники й виробники продукції збагатяться знаннями на якусь умовну величину О. Таке “стратегічне балансування” допомагає менеджерам глибше зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки між усіма найважливішими аспектами діяльності організації. Це зменшує ймовірність того, що компанією буде створено продукт, який відповідає критеріям операційної ефективності, але не відповідає вимогам клієнтів, а також того, що компанія зосередить свою увагу на інвестуванні у розвиток виробництва, залишаючи поза увагою кадровий капітал, який є основним засобом формування конкурентних переваг.

Отже, концепція Balanced ScoreCard передбачає при формулюванні цілей і визначенні критеріїв їх досягнення виділення основних сфер діяльності компанії, які відповідають за її перспективний розвиток згідно прийнятої стратегії. Найчастіше це – фінанси, клієнти, внутрішні процеси, персонал, за якими і розробляються критерії оцінювання ефективності. Для фірми складається стратегічна карта і встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями та критеріями. Використовуючи стратегічну карту, менеджери отримують відповідь на основні запитання: що необхідно зробити для вирішення стратегічних завдань, за рахунок чого компанія створює свою вартість, які процеси є ключовими у створенні доданої вартості та ін. В результаті діяльність компанії стає зрозумілішою і більш структурованою.

Методика збалансованих показників сьогодні є найефективнішим інструментом стратегічного управління. Вона усуває невідповідність між орієнтацією сучасного бізнесу на проактивне управління і методами оцінки діяльності менеджерів, які ґрунтувалися переважно на фінансових показниках. Один із популяризаторів BSC, П. Нівен зазначає, що такі системи оцінки діяльності компанії були ідеальними “для машинних, орієнтованих на матеріальні активи ранніх промислових підприємств, але вони погано пристосовані для виявлення вартісноутворюючих механізмів сучасної комерційної організації. Нематеріальні активи, такі як знання працівників, відносини з клієнтами і постачальниками, а також культура новаторства – ось ключ до створення вартості в сучасній економіці” [6, с. 4]. І, далі він підкреслює: “В епоху швидких змін ефективно здійснення розробленої стратегії відіграє вирішальну роль, однак дев’яти із десяти організаціям це не вдається. Для цього необхідна система оцінювання, здатна урівноважити, збалансувати точність і цілісність фінансових даних сьогоднішніми факторами економічного успіху, і таким чином забезпечити втілення стратегії у життя.” [6, с. 4].

*BSC* – це інструмент управління стратегічним розвитком бізнесу, заснований на трансформації стратегії в терміни чітких завдань і показників, що вимірюють ефективність рішення даних завдань; система направлена на реалізацію стратегії підприємства або, у адаптованому варіанті, – на формування стратегічно орієнтованої компанії [10].

*BSC* є ніби загальною *моделлю функціонування бізнесу* як системи, який дає змогу:

- 1) розробити стратегію розвитку компанії;
- 2) донести її до кожного рівня організації;
- 3) трансформувати під неї систему організації бізнесу;
- 4) спроектувати стратегічні цілі на рівень оперативного управління;
- 5) забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей у поточному режимі.

Маючи у своєму розпорядженні вимірювані показниками фактори успіху, менеджери мають змогу порівнювати поточну ефективність з ідеальною (за критеріями). Таким чином, BSC є своєрідним засобом моніторингу і ефективним інструментом як поточного, так і стратегічного управління стратегії підприємства. Вона використовується більшістю провідних західних компаній “для вибору, документування та інтерпретації об’єднаних причинно-наслідковими зв’язками фінансових і нефінансових показників, що відображають процес реалізації стратегії компанії” [6]. Нині більшість із компаній, що входять до списку 500, який щорічно публікує журнал “Fortune”, використовують у своїй діяльності BSC. Серед них – Volvo, KappAhi, Halifax, Xerox, ABB, SKF, Skandia, Elektrolux, Nat West Life, British Telecom, Coca-Cola та ін. [10].

Дослідженням прикладних аспектів застосування BSC у сфері стратегічного управління, займаються і науковці пострадянських країн – О.Денисенко, Б. Грицай, С. Калінін, В. Карпенко, М. Кутракова, М.Леснікова, С. Михальчик, А.Недосекін, К.Овчаренко, Л.Савіцька, Д.Попов та ін. [4-13]. Їх розробки та рекомендації націлені на конкретизацію системи показників стосовно діяльності окремих підприємств або ж на адаптацію методики BSC до окремих завдань стратегічного управління, зокрема, управління інноваційним розвитком підприємств [14; 15]. Всі вони підкреслюють універсальність і ефективність методичного підходу Р.Каплана і Д.Нортонa до формування сукупності показників діяльності підприємства, однак, за невеликим винятком, проблема формування показників розглядається більшістю дослідників у загальному вигляді, в контексті ланцюжка вартості організації.

Відомо, що поняття ланцюжка вартості ввів М.Портер, який акцентував на тому, що конкурентні переваги компанії не можна зрозуміти, вивчаючи компанію загалом. Необхідно детально проаналізувати всі етапи створення продукції – починаючи від її виробництва і завершуючи маркетинговими заходами для стимулювання збуту [16, с.28]. Тільки так можна зрозуміти, де і коли з’являється прибуток, а де переважають

надлишкові витрати. Саме з погляду формування доданої вартості й аналізуються деякими вітчизняними науковцями виробничі процеси і маркетингова діяльність з тим, щоб націлювати менеджмент на їх вдосконалення за якісними і витратними параметрами [17]. З огляду на важливість цих параметрів для забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства найбільша увага приділяється раціоналізації виробничого процесу, тобто знову за основу приймається так званий механістичний підхід, де працівники розглядаються лише як виконавці операцій, що процедурно описані відповідно до особливостей технологічного процесу. Відповідно більше акцентувалось на формуванні системи показників, що характеризують перебіг виробничого процесу, наприклад, рівня матеріальних запасів на виробничих складах, ритмічності виконуваних робіт, рівня виробничих витрат, бездефектній роботі тощо. Водночас показники, що характеризували б участь персоналу у вдосконаленні виробничої діяльності, описувались надто загально, наприклад, процент розвинутих навичок працівників.

Однак розробники BSC, пропагуючи свою методику, наголошували на тому, що фінансові успіхи неможливі без належної уваги з боку менеджменту до розвитку персоналу. Саме персонал нині є ключовим чинником розвитку кожної організації, тому необхідно культивувати лояльність працівників щодо компанії, що проявлятиметься в кінцевому підсумку у їх прагненні поліпшувати свою діяльність.

Лояльність до організації можна розглядати як “бажання кожного співробітника ідентифікувати себе з її цінностями й стратегією. Високий рівень лояльності абсолютно необхідний для впровадження будь-якого етапу стратегії компанії” [10, с.41]. Існує пряма залежність між ефективністю праці співробітників, задоволеністю клієнтів і фінансовим результатом. Про це свідчать результати діяльності компанії Sears, яка використовувала методику BSC для виведення компанії із кризи, в якій вона опинилась на початку 90-х років [11]. Поставивши за мету зробити компанію привабливою для інвес-



торів, топ-менеджери передусім зосередили увагу на тому, щоб зробити її привабливою для своїх співробітників. Для цього було створено систему розвитку професійної компетентності співробітників, яка лягла в основу системи підбору персоналу й управління його діяльністю, а також вдосконалення винагороджування й просування співробітників. Був створений Університет Sears, у якому персонал здобував знання й навички, необхідні для втілення стратегії.

Результати були вражаючі. “Ми побачили, – ділилися враженнями керівники, – що зміна ставлення співробітників до роботи не тільки поліпшила рівень обслуговування клієнтів й зменшила плинність персоналу, а й сприяла тому, що співробітники стали рекомендувати Sears своїм друзям, родичам й іншим реальним клієнтам. Ми також виявили, що усвідомлення співробітниками прямого зв’язку між роботою кожного й стратегічними цілями компанії позитивно відбилося на їхньому ставленні до роботи. Нам вдалося відобразити цей зв’язок у цифрах. Ми почали фіксувати, як зміни в рівні професійної підготовки або ділової активності співробітника впливають на збільшення доходів компанії. А менеджер з персоналу, приміром, доповідав керівникам компанії, що 5-бальне поліпшення ставлення співробітника до роботи привело до підвищення рівня задоволеності клієнтів на 1,3 бали, що у свою чергу сприяло зростанню доходів компанії на 5%” [10].

Отже, методика Balanced Score Card націлює розробників на визначення причинно-наслідкових зв’язків між стратегічними цілями організації і завданнями усіх її структурних ланок і функціональних служб, показуючи, яких результатів треба досягти менеджерам різних рівнів та окремим виконавцям для того, щоб став реальним кінцевий результат – зросли обсяги товарообороту, маса прибутку, рівень рентабельності тощо. Особлива увага приділяється ключовим факторам успіху.

Причинно-наслідкові зв’язки між фінансовими критеріями й ключовими факторами успіху будуються за допомогою гіпотез і припущень, які перевіряються після досягнення

(недосягнення) заданих кількісних показників. Далі в процесі оцінки ефективності впровадження стратегії фіксуються досягнення і виявляються допущені помилки, на основі чого у стратегічний процес вносяться відповідні корективи. Надзвичайно важливо, щоб про успіхи та невдачі знали працівники компанії. У противному разі значна частина персоналу залишиться осторонь стратегічного процесу, не буде розуміти логіку дій вищого менеджменту.

Впровадження *Balanced Scorecard* здебільшого стикається з труднощами, викликаними складністю встановлення причинно-наслідкових зв'язків між діями виконавців та фінансовими результатами та надмірною кількістю показників, які використовуються для такої оцінки. Згідно даних дослідження, проведеного Американським центром продуктивності і якості, менеджери можуть ефективно управляти одночасно не більш ніж десятьма показниками [4]. Дослідники зауважують, що визначити, наскільки ефективно застосовується *Balanced Scorecard*, можна за динамікою поліпшення тих аспектів діяльності компанії, які оцінюються за допомогою цієї системи. Зазвичай розрив між реальними й заданими результатами повинен скорочуватися на 50% кожні дев'ять місяців. Якщо цей показник істотно нижче, це означає, що *Balanced Scorecard* застосовується неефективно. Причиною цього може бути або її надмірна перевантаженість, або ж низька результуюча програми впровадження змін.

Проблема не в ефективності самої методики *Balanced Scorecard*, а у вмінні її застосовувати. Передусім важливо чітко уявляти, що є бажаним результатом діяльності, що формує її ефективність. Необхідно розуміти, що має бути предметом управлінського впливу – технологічний процес чи бізнес-процес, який включає значно ширше коло показників, за допомогою яких описується його ефективність. Слід також мати на увазі, що нехтування такими факторами, як відносини із клієнтами й партнерами, що склалися на сьогодні, знаннями й досвідом співробітників тощо, не сприятиме досягненню компанією довгострокових цілей. Однак не слід прагнути до того, щоб за допо-

могою показників описати якнайдетальніше роботу кожного виконавця. Наприклад, щоб оптимізувати стратегію розвитку виробничого підприємства заводу за критерієм вартості, потрібно перевести всі бізнес-процеси на мову доходів/витрат і грошових потоків. На верхньому рівні, як правило, можна виділити приблизно п'ять-десять бізнес-процесів: виробництво, продаж, постачання, ремонти, персонал, фінанси й ін. Кожний з них поділяється приблизно на три-сім підпроцесів, які, у свою чергу, охоплюють ще три-сім операцій. Цих трьох рівнів, як правило, досить для опису бізнесу, оскільки операції вже виконують робітники. Отже, цілі необхідно визначати для 45- 49 операцій третього рівня. Проте кожна така операція виконується із залученням двох-чотирьох елементів витрат (праця, матеріали, послуги, амортизація на капітал). Наприклад, тільки для топ-менеджменту їх може бути встановлено біля 60. Частина їх орієнтована на досягнення поточних результатів, частина – на перспективу, деякі з них мають змінюватися у часі, а деякі – ні; одні впливають на винагороду, а інші використовуються для оперативного контролю тощо. Щоб не заплутатися у нетрях рекомендацій, за точку відліку необхідно брати бізнес-цілі організації – те, заради чого і має сенс управляти ефективністю.

Досвід невдачі практичного застосування системи збалансованих показників, вимагає дотримуватися певної послідовності впровадження:

1. Розмежувати стратегічні й оперативні цілі підприємств.
2. Окреслити коло зацікавлених осіб у розвитку підприємства і визначити спектр інформації, яка повинна їм надаватися.
3. Визначитися з концепцією вимірювання досягнень – цілком імовірно, що на практиці вже існує концепція, яка відповідає галузевому профілю підприємства.
4. Виділити області й сфери діяльності підприємства, відповідальні за стратегічні й оперативні цілі та відповідну інформацію, яка відображає їх досягнення.
5. Впровадити систему показників.
6. Через певний час проаналізувати роботу за показниками.

7. “Зібрати все воедино” – в єдину концепцію – і пов’язати її зі стратегічною метою.

Така послідовність дає змогу спершу перевірити дію показників (їх вплив на мотивацію працівників) и лише потім сформувати єдиний ланцюжок показників з різних сфер діяльності, об’єднуючи їх стратегічною метою.

### **9.2. Формування сукупності показників збалансованої системи**

Формування сукупності показників є основою збалансованої системи. Із доволі великої множини тих, що можуть описувати результативність роботи підрозділів та ключового персоналу слід відібрати лише ті, які дійсно відображають сутність стратегії. Тому для кожної стратегії має бути сформована своя система показників. Як підкреслює П. Нівен, “розповідь про вашу стратегію за допомогою низки взаємопов’язаних показників – ось що дійсно відрізняє Збалансовану систему показників від інших систем управління діяльністю” [6, с. 141]. Для того, щоб правильно описати складові стратегії за допомогою системи показників, необхідно дотримуватися певних критеріїв їх відбору [6, с. 142-145]:

- *забезпечення зв’язку зі стратегією.* Це завдання є досить складним. Більшість підприємств використовують так звані діагностичні показники діяльності, які необхідні для забезпечення ефективного поточного функціонування підприємства, але не пов’язані зі стратегією безпосередньо і не є визначальними для її реалізації. Наприклад, організації, що реалізують стратегію фокусування на задоволенні потреб клієнтів обраного сегменту ринку, важливим завданням вважають ретельне вивчення цих потреб (як існуючих, так і потенційних). Але не можна при цьому ігнорувати питання матеріально-технічного забезпечення (операційна досконалість) чи функціональності продукту (лідерство за продуктами). Для того, щоб підтримувати певні стандарти у цих сферах діяльності, в BSC необхідно ввести відповідні показники;

- *кількісне визначення*. Чітке кількісне відображення результату, який описує процес реалізації стратегії, дає змогу відповідальним за виконання однозначно розуміти своє завдання на планований період, а органам контролю – оцінити ступінь досягнення очікуваного результату;

- *доступність*. Дотримання цього критерію дає змогу мінімізувати витрати на створення системи інформаційного забезпечення. Тих показників, які важко отримати без додаткових інвестицій у створення такої системи, слід уникати;

- *зрозумілість*. Застосування системи збалансованих показників повинно спонукати до діяльності. Цього важко досягти, якщо відповідальні за виконання робіт не розуміють значення і спрямованості показників, якими оцінюється їх робота, не знають, позитивно чи негативно впливає збільшення чи зменшення певного показника на реалізацію стратегії;

- *збалансованість*. Показники повинні бути пов'язані між собою таким чином, щоб поліпшення одного показника сприяло поліпшенню іншого;

- *релевантність*. Показники повинні точно відображати процес, даючи змогу вносити необхідні корективи у разі відхилення його перебігу від запланованої траєкторії. Для цієї мети можна використовувати індекси. Наприклад, задоволення працівників своєю роботою може відображатися через індекс середньозважених результатів плинності кадрів, рівня виходів на роботу тощо. Однак індекси мають свою межу застосування, інколи є не зовсім зрозумілими працівникам, тому в загальній сукупності показників їх не повинно бути багато.

Для формування сукупності показників за вказаними критеріями доцільно використовувати *табличний метод* (табл.9.1). За кожною із складових стратегії виділяється певна сукупність показників, яка потім перевіряється на відповідність критеріям. Для цього можна використати 10-бальну шкалу, за якою оцінюють кожен показник. Наприклад, доступність показника доданої економічної вартості може бути оцінена у 10 балів з огляду на її фінансовий характер, однак за критерієм зрозумілості він може бути оцінений у 5 балів чи менше, оскільки більшості працівників не знають його економічної суті.

Таблиця 9.1

Таблиця для відбору показників збалансованої системи

Показники	Зв'язок зі стратегією	Кількісне вираження	Доступність	Зрозумілість	Збалансованість	Релевантність	Бали	Примітка
<b>Фінанси</b>								
Показник 1								
Показник 2								
Показник3								
<b>Клієнти</b>								
Показник 1								
Показник 2								
Показник3								
<b>Внутрішні процеси</b>								
Показник 1								
Показник 2								
Показник3								
<b>Навчання і розвиток персоналу</b>								
Показник 1								
Показник 2								
Показник3								
Загальна оцінка поточних показників								

Аналіз розміщених у таблиці показників дає змогу відсіяти ті з них, які не відповідають зазначеним критеріям, або ж уточнити формулювання показника таким чином, щоб така відповідність мала місце. Важливим питанням є встановлення кількості показників збалансованої системи. З одного боку, вона повинна бути достатньою для відображення процесу реалізації стратегії і тому повинна включати повний комплекс основних підсумкових показників і випереджаючих індикаторів. Враховуючи, що співвідношення між ними не менше 1:2, система включатиме, як мінімум 12-20 показників лише для вищого рівня організації (функціональних служб, задіяних в реалізації стратегії). З іншого боку, велика кількість показників ускладнюватиме їх контролювання, збільшуючи відповідні витрати.

Практика застосування BSC на багатьох підприємствах показала, що складові збалансованої системи показників можуть містити різну їх кількість:

- *фінанси*: від трьох до чотирьох показників очікуваних фінансових результатів, які відображають стратегічні фінансові цілі організації;

- *клієнти*: від п'яти до восьми показників. Склад показників містить багато випереджаючих індикаторів, які характеризують формування умов для збереження лояльності клієнтів;

- *внутрішні процеси*: від п'яти до десяти показників залежно від сфери діяльності. Вони повинні відображати ключові процеси підприємства, які необхідно зробити досконалыми, щоб продукція та послуги підприємства мали більшу споживчу цінність для клієнтів, ніж ті, які пропонують конкуренти;

- *навчання і розвиток персоналу*: від трьох до шести показників. Ці показники є рушійними силами інших трьох складових стратегії підприємства. Найчастіше саме їх складно виявити і узгодити.

Наступним кроком після формування сукупності показників є складання їх інформаційного словника, приклад чого наведено в табл. 9.2 [6, с.149].

Таблиця 9.2  
**Приклад складання інформаційного словника показників збалансованої системи**

	КОІ / Рейтинг лояльності клієнтів	П. О. Фесенко, начальник відділу маркетингу
<b>Стратегічні цілі:</b> Зростання обсягу доходу від реалізації продукції		<b>Стратегічне завдання:</b> Підвищити лояльність клієнтів
<b>Опис показника:</b> Рейтинг лояльності клієнтів показує процент опитаних клієнтів, які вказали, що віддають перевагу нашій продукції, а не продукції конкурентів і знову будуть купувати її у нас. Наші дослідження показують, що лояльні клієнти роблять закупки частіше і рекомендують нашу торгову марку іншим. Тому вважаємо, що підвищення лояльності клієнтів, допоможе досягти стратегічної цілі зростання обсягу доходу від реалізації продукції.		
<b>Часова характеристика показника:</b> Такий, що запізнюється	<b>Періодичність контролю:</b> Щоквартально	<b>Полярність:</b> Високий результат – добре
<b>Формула:</b> Кількість респондентів щоквартальних опитувань, які відповіли «так» на питання «Чи віддаєте Ви перевагу нашій продукції, а не продукції конкурентів?» і питання «Чи будете Ви знову купувати нашу продукцію?» – розділити на загальну кількість респондентів		
<b>Джерело даних:</b> Дані для цього показника надаються компанією «АВВ» за опитуваннями суспільної думки. Кожен квартал вони здійснюють вибкове опитування наших клієнтів і надають результати в електронному вигляді відділу маркетингу. Дані містяться в електронних таблицях MS Excel (МКТ ОПРОС.xls, строки 14 і 15), Дані надходять на 10-й робочий день по закінченні кварталу.		
<b>Якість даних:</b> Висока – надходять автоматично від незалежної сторони	<b>Збирач даних:</b> В. Петров, аналітик відділу маркетингу	
<b>Базові результати:</b> Останні дані, отримані від «АВВ», показують, що лояльність клієнтів складає 59%.		<b>Норма:</b> Кв.1 2005: 65%; Кв.2 2005: 68%; Кв.3 2005: 72%; Кв.4 2005: 75%
<b>Об'рунтування норми:</b> Досягнення лояльності клієнтів – важливий елемент нашої стратегії зростання доходу. Норма щоквартального збільшення показника в цьому році вища, ніж у минулому, так як вона відображає посилення нашої орієнтації на лояльність.		
<b>Ініціативи:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сезонні рекламні заходи</li> <li>2. Проект з налагодження стосунків із клієнтами</li> <li>3. Навчання з обслуговування клієнтів</li> </ol>	



Сформована за такими рекомендаціями система показників буде дійсно збалансованою і зрозумілою виконавцям. Разом з тим, слід розуміти, що методика BSC не повинна бути детальною інструкцією з виконання роботи, вона має лише показувати, за якими основними результатами повинна робота оцінюватися у найважливіших для організації сферах діяльності. Такий підхід дає змогу використовувати BSC для управління реалізацією стратегії різних за масштабами і видами діяльності організацій, в тому числі і для управління реалізацією окремих бізнес-проектів.

Чим більші і різноманітніші масштаби діяльності організації, тим складніше побудувати причинно-наслідкові залежності між стратегічними цілями організації, стратегічними завданнями і ключовими показниками ефективності. Тому реальнішим видається завдання формування системи збалансованих показників для окремих бізнес-проектів чи підрозділів фірми (бізнес-одиниць).

### **9.3. BSC як інструмент управління реалізацією стратегічних цілей бізнес-одиниць фірми**

Створення збалансованої системи показників для окремих підрозділів можливо лише у тому разі, коли вони працюють на кінцевий результат. Такі структурні підрозділи можна вважати бізнес-одиницями, оскільки вони здійснюють бізнес-процеси, які завершуються реалізацією продукту (послуги) споживачам, наслідком чого є певні фінансові результати.

Впровадження BSC для бізнес-одиниць здійснюється за такою ж послідовністю як і для всієї організації, тобто передбачає поетапне виконання таких дій :

*Етап 1.* Формування цілісного уявлення про поточний стан і перспективи розвитку бізнес-одиниці, які подаються в контексті загальної місії фірми.

*Етап 2.* Формалізація уявлення про майбутній стан бізнес-одиниці у вигляді взаємопов'язаних цілей, побудова “дерева цілей”.

*Етап 3.* Декомпозиція цілей і формування завдань за напрямками їх оцінювання.

*Етап 4.* Визначення переліку ключових показників ефективності (результативності) для оцінювання ступеня досягнення намічених завдань.

*Етап 5.* Встановлення бажаних критеріїв ефективності (результативності), досягнення яких служитиме підставою винагороджування виконавців робочих завдань.

*Етап 6.* Розроблення заходів, необхідних для досягнення цілей бізнес-одиниці.

Наприклад, для багатопрофільної консалтингової фірми, одним із видів бізнес-процесів є фінансовий консалтинг. Місія підрозділу фінансового консалтингу сформульована авторами наступним чином: комплексне вирішення проблем клієнтів у сфері управління фінансами за рахунок широкого переліку послуг і створення збалансованої, універсальної й високоефективної команди професіоналів [12].

*Стратегічні цілі* підрозділу фінансового консалтингу:

- 1) забезпечення високої ефективності діяльності в існуючих напрямках консалтингу в освоєних галузях;
- 2) освоєння нових галузей за існуючими напрямками консалтингу;
- 3) освоєння нових напрямків консалтингу в існуючих галузях.

Для реалізації зазначених цілей найефективнішими є дві стратегії (окремо або в поєднанні): стратегія зростання і стратегія продуктивності. Це дозволяє в рамках другого етапу умовно розділити стратегічні цілі на два блоки: цілі, спрямовані на збільшення числа замовників, і цілі, що забезпечують ефективне виконання договорів. Кожний із зазначених блоків цілей підлягає структуруванню за сферами, що традиційно виділяються як найважливіші у збалансованій системі показників: “Фінанси”, “Клієнти”, “Бізнес-процеси”, “Навчання й розвиток”. Побудова “дерева цілей” починається “зверху” – з фінансової проекції; потім впливають проекція взаємин із клієнтами, проекція внутрішніх бізнес-процесів, а відтак про-

екція навчання й розвитку (рис. 9.2) [12]. Далі здійснюється декомпозиція цілей за кожною сферою таким чином, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей “Збільшення прибутку”, “Збільшення валового доходу” й “Підвищення рентабельності”. Для цього необхідно збільшити кількість договорів, підвищити їх середню вартість і знизити накладні витрати на їхнє виконання. Формування завдань для інших проєкцій системи здійснюється аналогічно, що відображається загальною схемою стратегічних завдань (рис. 9.2).

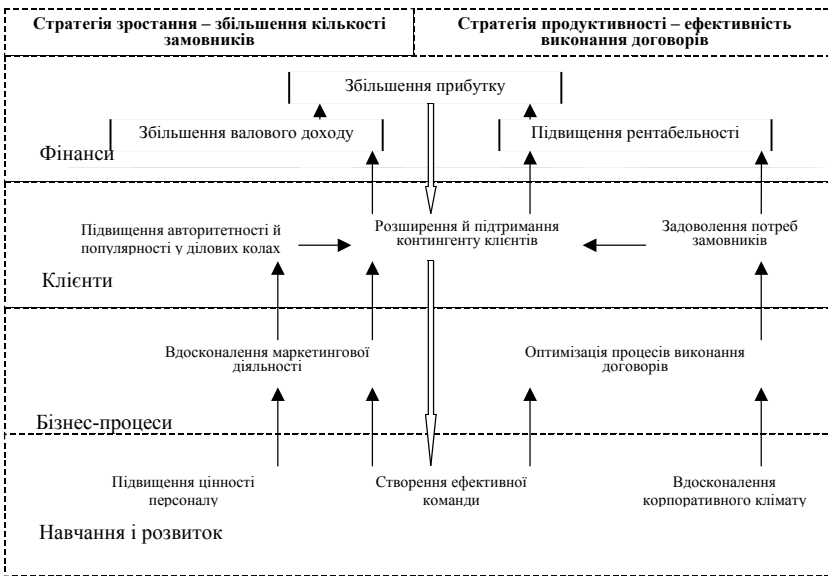


Рис. 9.2. Стратегічні цілі підрозділу фінансового консалтингу

Після декомпозиції стратегічних завдань необхідно дати короткий *опис причинно-наслідкових залежностей*, відображених у логічному порядку на рис. 9.3 (пункти нижченаведеного списку – номери взаємозв’язків):

1. Збільшення числа ступенів, сертифікатів і дипломів – це підтвердження вдосконалення знань і навичок співро-

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ



Рис. 9.3. Стратегічні завдання підрозділу фінансового консалтингу

бітників, розширення професійного кругозору, підвищення універсальності робочих груп і окремих працівників.

2. Одержання нових знань, освоєння нових методик і технологій служать основою для підготовки й проведення внутрішнього навчання.

3. Внутрішнє бізнес-навчання сприяє поширенню нових знань, підвищуючи як професійний рівень співробітників, так й універсальність працівників груп.

4,5. Нові знання, засвідчені наявними сертифікатами, а також знання, отримані в результаті внутрішнього бізнес-навчання, використовуються для підготовки комплектів маркетингових матеріалів, таких як презентації, докладні описи послуг і реалізованих проектів, технічні пропозиції тощо.

6. Наслідком підвищення універсальності робочих груп є підвищення продуктивності персоналу.

7,8. Ступінь задоволеності персоналу – важливі фактори зацікавленості працівника у своїй справі. При сприятливому кліматі в колективі, при заохоченні результатів роботи, працівники докладають зусилля для удосконалення своєї діяльності; відповідно, підвищується продуктивність праці й удосконалюються методики виконання договорів.

9. Удосконалювання методики виконання договорів впливає на підвищення продуктивності персоналу за рахунок використання стандартних процедур і ліквідації зайвих робіт.

10. Підвищення продуктивності персоналу дає змогу вивільнити час для здійснення маркетингової діяльності.

11. Тематичні розсилання підвищують вірогідність залучення нових клієнтів.

12. Маркетингова й інноваційна активність ведуть до освоєння нових напрямків діяльності.

13. Матеріали, підготовлені в процесі бізнес-навчання, лягають в основу публікацій у ЗМІ, виступів на конференціях й участі в семінарах.

14. Укладання повторних договорів зі старими клієнтами – результат підтримання зв'язку із клієнтом і проявів своєї зацікавленості у розв'язанні його проблем.

15,16. Зменшення часу на виконання заявок відповідає інтересам замовників й, відповідно, підвищує їх лояльність до фірми.

17. Лояльність клієнтів (гарні відносини, налагоджені контакти, певні переваги), а також знання специфіки замовника підвищують імовірність укладення нових договорів зі старими клієнтами.

18. Публікації в спеціалізованих виданнях й участь у різних тематичних конференціях дають змогу компанії заявити про себе, про свої досягнення і можливості, а значить, залучити нових клієнтів.

19. Розширення спектра послуг дає змогу залучення нових замовників.

20,21. Залучення нових клієнтів і укладання повторних договорів зі старими замовниками веде до збільшення числа договорів підрозділу.

22. Досягнення лояльності клієнта дає змогу перекласти на замовника частину витрат, пов'язаних з виконанням ним договору (наприклад, щодо питань харчування, проживання, транспорту). Це знижує підсумкову собівартість виконання договору.

23. Крім того, досягнення лояльності дає змогу дещо підвищити вартість консультаційних послуг без збільшення ризику втрати клієнта.

Наступним, четвертим етапом є визначення ключових показників ефективності (KPI – Key Performanse Indicators) для вимірювання намічених завдань. Разом із стратегічними цілями й стратегічними завданнями вони відображаються у таблиці (табл. 9.3) [12].

Таблиця 9.3

**Взаємозв'язок стратегічних цілей, стратегічних завдань і ключових показників ефективності**

Сфера діяльності	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання	Ключові показники ефективності
1	2	3	4
Фінанси	Збільшення прибутку	Кількість укладених договорів	
	Збільшення валових доходів	Підвищення середньої вартості договору	Середня вартість договору
	Підвищення рентабельності	Зниження витрат по договору	Середня собівартість типового договору (відрадження, оплата праці)
Клієнти	Підвищення авторитету й популярності компанії	Публікації в ЗМІ	Кількість публікацій
		Виступи на конференціях, семінарах	Кількість конференцій, семінарів...
	Розширення й підтримання клієнтської бази	Залучення нових клієнтів	Кількість договорів з новими клієнтами
		Укладання повторних договорів зі старими клієнтами	Кількість повторних договорів зі старими клієнтами
	Освоєння нових напрямів діяльності	Кількість «пілотних» проєктів	

## Продовження табл. 9.3

1	2	3	4
	Задоволення потреб замовника	Досягнення лояльності клієнтів	Кількість позитивних відгуків
Процеси	Вдосконалення маркетингової діяльності	Підготовка комплектів маркетингових матеріалів на напрямки роботи з клієнтами	Кількість напрямів діяльності, за якими сформовано комплект матеріалів
	Оптимізація процесів виконання договорів	Підвищення продуктивності персоналу	Середня тривалість виконання типового договору
		Вдосконалення методики виконання договору	Кількість розроблених моделей/алгоритмів
Навчання і розвиток	Підвищення цінності персоналу	Внутрішнє бізнес-навчання	Кількість внутрішніх семінарів
		Збільшення кількості сертифікатів, дипломів	Кількість сертифікатів, дипломів
	Створення ефективної команди	Підвищення універсальності робочих груп	Кількість робочих груп, здатних приймати участь у роботах за різними напрямками і в різних галузях
	Вдосконалення корпоративного клімату	Підвищення рівня задоволеності персоналу	Середній бал за результатами анонімного анкетування

Наступний етап побудови збалансованої системи показників – визначення цільових значень (критеріїв оцінювання виконаної роботи) для відібраних ключових показників ефективності (етап 5). Для цього необхідно:

1. Описати способи обчислення й вимірювання показників.
2. Визначити періодичність розрахунку показників.

3. Визначити фактичні значення ключових показників ефективності.
4. Установити цільові значення ключових показників – критерії ефективності.

Розрахунок конкретних величин ключових показників ефективності – об'ємне й складне завдання. Особливо важливо встановити реальні критерії ефективності, досягнення яких служитиме підставою для винагороджування працівників. Вони залежать як від фактичного рівня ефективності, так і від бюджету фірми. Приклад розрахунку критеріїв ефективності наведено далі з використанням досліджень інших науковців.

Остання ланка робіт у рамках проекту (етап 6) – визначення “вузьких місць” у системі показників і розроблення заходів для поліпшення ситуації

Таким чином, наведена методика дає змогу побудувати збалансовану систему показників для оцінки ефективності й удосконалювання управління реалізацією стратегії зростання і підвищення ефективності в аналогічних структурних одиницях компаній, які реалізують завершені бізнес-продукти.

Застосування системи збалансованих показників є особливо корисним для вирішення завдань оперативного управління реалізацією стратегічного плану, у процесі якого поєднуються поточні завдання виробничої діяльності та завдання інноваційного розвитку. Зокрема, використання BSC для реалізації інноваційної стратегії підприємства не лише мінімізує витрати на освоєння інноваційного проекту, зменшуючи наслідки хибних дій завдяки своєчасному їх коригуванню, а й дає змогу вдосконалити його у ході реалізації з огляду на зміну переваг споживачів.

Варто зазначити, що система Balanced Scorecard проста у застосуванні, проте складна у розробленні, оскільки передбачає не тільки формування сукупності фінансових та не фінансових показників для усіх структурних ланок підприємства, а і розробку оригінального програмного продукту під реалізацію кожної із стратегічних альтернатив, який би забезпе-



чував постійне оновлення у автоматичному режимі масиву даних, що відображають процес реалізації стратегії. Існуюча бухгалтерська й управлінська звітність не дають змоги отримати необхідну інформацію про стан справ у реальному часі, оскільки фінансові параметри лише характеризують події, що відбулися.

Тому програмний продукт має забезпечувати оцінку результативності роботи структурних ланок компанії у режимі реального часу. Тобто йдеться про певні інформаційні технології, основний принцип роботи яких полягає у забезпеченні інтерактивності у користуванні інформацією первинними її носіями і вищими менеджерами та представниками власників компанії. Показники, що відображають ступінь досягнення поставлених цілей, розраховуються на основі інформації, введеної первинними користувачами (менеджерами нижчих і середніх ланок), і відбивають реальну ситуацію, що складається в компанії. При правильній організації авторизації доступу до даних системи, інформація про результати діяльності компанії може попадати не тільки на стіл менеджерів, але одночасно й у руки ради директорів (представників власників компанії). Крім того, що інформаційна система дає змогу ознайомитися з об'єктивними даними без посередництва (омінаючи обробку фінансовими службами компанії), вона може автоматично фіксувати ступінь досягнення поставлених завдань, пов'язуючи з цим розмір винагороди менеджерів компанії.

Таким чином, методика *Balanced Scorecard*, при вдумливому підході до її розроблення, може значно поліпшити процес управління реалізацією стратегії, оскільки виділення ключових факторів успіху допоможе вірно розподілити ресурси організації при складанні стратегічних планів, а структурування цілей і завдань менеджменту за рівнями управління сформує для персоналу цілісну картину ролі кожного у забезпеченні досягнення загальноорганізаційних стратегічних цілей.

#### **9.4. Використання BSC для стимулювання інноваційного розвитку організації**

Розробники BSC, Р.Каплан і Д.Нортон, розуміли, що досягнення стратегічних переваг у сучасній економіці можливо тільки при впровадженні інновацій. Цю ідею вони заклали в основу системи збалансованих показників, яка націлює менеджерів на створення і впровадження інновацій, оскільки саме завдяки їм можна досягти зростання ринкової вартості організації.

Оскільки інноваційна діяльність є процесом, до якого залучаються усі внутрішні елементи підприємства, то формування системи показників для кожної із структурних ланок підприємства, задіяних у інноваційному процесі, дає змогу чітко окреслити, яких результатів очікує від них вищий менеджмент у контексті прийнятої стратегії. Цілепокладання визначає завдання розвитку, терміни і ресурси, які можуть бути для цього використані, але не вказує засоби їх досягнення. Менеджери середнього та нижчого рівня повинні знайти оптимальне (як правило, інноваційне) рішення і сприяти його реалізації у мінімальні терміни та у межах виділених ресурсів. Цьому сприяє формування системи винагород, яка враховує результати діяльності менеджерів структурних ланок відповідно до поставлених перед ними цілей.

Завдяки чіткому розумінню взаємозв'язку між цілями та діями, що забезпечують їх досягнення (які виражені через сукупність критеріїв) створюються умови для обґрунтованого прийняття і оперативної реалізації ефективних інноваційних рішень на усіх рівнях менеджменту. Це забезпечує здатність підприємства гнучко перебудовуватися відповідно до змін умов функціонування і сприяють його стійкому інноваційному розвитку. Алгоритм управління інноваційним розвитком організації з використанням системи збалансованих показників, наведено на рис. 9.4. Встановлення цілей та розроблення критеріїв, за якими буде оцінюватися робота кожного менеджера організації, має починатися з рівня вищого менеджменту і завершується на рівні менеджерів низових ланок.

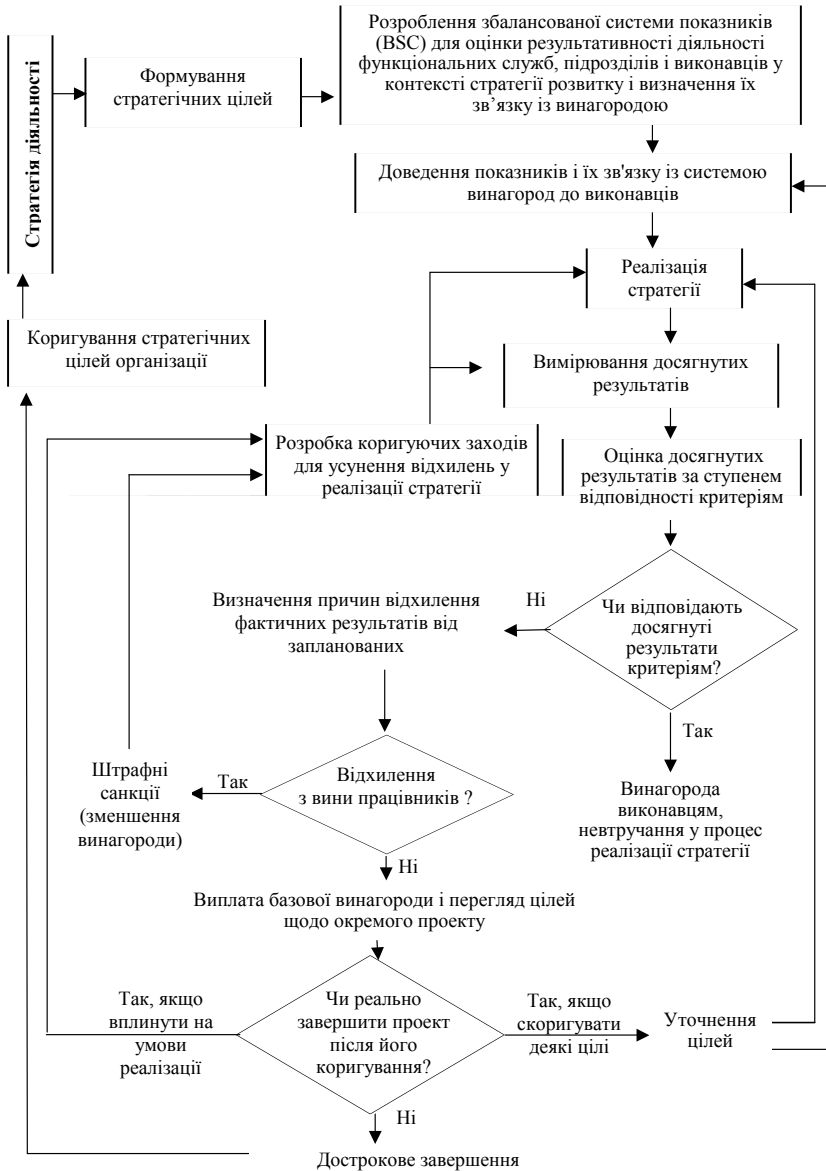


Рис. 9.4. Алгоритм контролювання і регулювання перебігу реалізації стратегії із застосуванням BSC

Цей процес називається каскадуванням показників [див.6], що здійснюється таким чином, щоб реалізація сукупності цілей нижчого рівня давала змогу реалізувати цілі вищого рівня. Якщо цього не відбувається, то ланцюжок цілей досліджується – аж до виявлення причини, що обумовила відхилення.

Оскільки причинно-наслідкова залежність встановлюється ще на етапі розроблення системи цілей, то виявити причину відхилень вдається досить швидко, тим більше, що система стимулювання примушує менеджерів ефективно контролювати дії підлеглих, бо від того, як вони виконують свою роботу, залежить винагорода самого менеджера. Однак необхідно бути впевненим, що при оцінюванні досягнутих результатів на оцінку не впливатиме якість планування. Кваліфіковано складений план дає змогу більшості співробітників досягти поставлених цілей. Якщо ж фактичні результати суттєво або постійно відрізняються від запланованих, це демотивує персонал, не стимулює досягнення завдань, а штовхає до опортуністичної поведінки.

Заходи можуть стосуватися додаткового інформаційного забезпечення, зміни матеріалів, зміни технології, дизайну тощо. Їх здійснюють для виправлення ситуації і можуть спрямовувати як на умови роботи працівника, так і на зовнішнє середовище (наприклад, зміна маркетингової стратегії через низьку результативність існуючої).

Очевидно, що базовими у формуванні системи збалансованих показників є фінансові показники, досягнення яких буде свідчити про успішну реалізацію стратегії. Значення ключових фінансових показників (таких, як розмір прибутку або динаміка валового доходу) встановлює для вищого менеджменту компанії Рада акціонерів (власники). Для нижчих рівнів управління показники можуть носити фінансовий або не фінансовий характер. Перелік таких показників не повинен бути надто великим, оскільки значна їх кількість тільки ускладнює процедуру контролю, збільшує витрати часу на його проведення. Разом з тим їх кількість повинна бути достатньою

для контролювання ключових ланок процесу реалізації організаційних змін і визначення точок впливу на поведінку працівників відповідних функціональних служб, задіяних у цьому процесі.

Основним чинником, який необхідно приймати до уваги при формуванні сукупності показників, є їх безпосередній зв'язок із результативністю інноваційної діяльності, що проявляється у зростанні інтегрованих фінансових показників, які характеризують її виробничо-господарську діяльність. Важливо визначитися із основними цілями та вторинними, які можуть бути підпорядкованими першим або ж носити загальний характер. Існує досить велика імовірність того, що можна зорієнтувати менеджмент підприємства на вторинну ціль, що є лише частиною первинної цілі. Наприклад, якщо основна мета – збільшення загального обсягу валового доходу, то у короткостроковому періоді цього можна досягти і через надання в оренду виробничих приміщень підприємства (що є цілком поширеним явищем для колишніх великих підприємств галузі, які втратили значну частину своїх ринків). Однак це не сприятиме зростанню конкурентних позицій підприємства у довгостроковому періоді. Цьому сприятиме активна інноваційна діяльність. Проте напрямок інноваційного пошуку і тип інноваційного продукту залежить від ресурсних можливостей підприємства і це необхідно враховувати при визначенні цілей розвитку.

Так, для вищого менеджменту підприємства рекомендується враховувати наступні *показники* [17]:

- *показник чистої рентабельності власного капіталу* (розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньої величини власного капіталу) – він підвищує зацікавленість вищого менеджменту у зростанні прибутковості підприємства;

- *розмір дивідендів на одну акцію* – це стимулюватиме сплату дивідендів акціонерам. Розмір дивідендів встановлюватиметься загальними зборами акціонерів і залежатиме від стратегічних планів підприємства щодо його розвитку. Цим

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

самим акціонери долучатимуться до прийняття рішень стосовно фінансування масштабних інноваційних проектів;

- *показник зростання капіталовіддачі* – для стимулювання ефективнішого використання основних засобів підприємства (що може бути результатом організаційно-технічних нововведень);

- *показник зростання обсягів валового доходу* – стимулюватиме розвиток бізнесу у напрямках задоволення споживчого попиту.

Значена сукупність фінансових показників матиме певні значення і різну вагомість, виходячи із стратегічних завдань компанії (приклад встановлення величини і вагомості зазначених показників наведено в табл. 9.4).

Таблиця 9.4

### Приклад сукупності фінансових показників для розрахунку винагороди топ-менеджера компанії

Цілі	Показники	Критерії досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості*
Зростання ринкової вартості підприємства, підвищення віддачі від вкладеного капіталу	1. Чиста рентабельність власного капіталу	Числове значення встановлюється згідно стратегічних завдань компанії	40%
	2. Зростання валового доходу		15%
	3. Зростання загальної капіталовіддачі		20%
	3. Розмір дивідендів на одну акцію	Згідно рішення зборів акціонерів	25%

\*Примітка: Коефіцієнти вагомості відповідають стратегії обмеженого зростання

При формуванні системи показників для вищого рівня менеджменту важливо бачити їх зв'язок із прийнятою стратегією діяльності (розвитку). Зокрема, реалізація стратегії наступу передбачатиме значне зростання показника валового доходу, проте невисоке значення чистої рентабельності власного доходу.

ду і невисокий розмір дивідендів. Якщо ж стратегія розвитку передбачає технологічне оновлення, для чого потрібні значні інвестиції, то це вимагатиме також зменшення розміру дивідендів. На період технологічних змін не можна планувати і зростання показника загальної капіталовіддачі, оскільки віддача від суттєвого збільшення капіталовкладень у нову технологію наступить пізніше.

Оцінка ступеня досягнення встановлених критеріїв дає змогу оцінити ефективність роботи вищого рівня менеджменту підприємства. У разі досягнення запланованого рівня показника він включається у формулу розрахунку премії керівника компанії ( $Pr$ ) [17, с.11]:

$$Pr = \sum_{i=1}^n C_i \cdot a_i$$

де  $C_i$  – розмір винагороди, яка буде виплачена в разі досягнення встановленого критерію  $i$ -го показника (при перевищенні критерію розмір винагороди пропорційно зростає; при недосягненні критерію – винагорода за ним знімається);

$a_i$  – вагомість  $i$ -го показника у загальній їх сукупності.

Аналогічні міркування потрібно брати до уваги при формуванні сукупності показників для керівників виробничо-господарських підрозділів, які здійснюють діяльність відокремлено, працюючи напряму із споживачами (так званих бізнес-одиниць, які здійснюють завершені бізнес-процеси). Важливо тільки, щоб ланцюжок стратегічних завдань цих підрозділів і показників, якими вимірюється їх виконання, відповідав економічним законам і законам логіки.

По-іншому слід підходити до формування показників для централізованих функціональних служб підприємства. Вони мають включати як фінансові, так і не фінансові показники, оскільки специфіка роботи не завжди може бути оцінена у вигляді фінансового результату. Розглянемо, наприклад, якими можуть бути ці показники для служби маркетингу, оскільки саме ця служба відіграватиме основну роль у формуванні напрямів інноваційної діяльності.

Формування системи показників для служби маркетингу має вирішувати завдання збільшення обсягу реалізації продукції. Тим самим забезпечуватиметься виконання основних функцій служби маркетингу – вивчення потреб споживачів і внесення відповідних змін у товарно-продуктовий портфель з огляду на виникнення нових потреб.

Незважаючи на те, що служба маркетингу повинна визначати напрями інноваційних змін, вона мусить забезпечувати також і ефективне просування традиційного продукту на ринок. Це може бути зроблено завдяки збереженню постійних партнерів (споживачів продукції), ефективній рекламній кампанії і залученню додаткових клієнтів, формуванню пропозицій з упровадження нових видів продукції. Загалом, маркетингові заходи розробляють з огляду на стратегію організації. З цих же позицій вибирають сукупність показників і визначають вагомість встановлених критеріїв їх досягнення. Названі показники повинні знайти відображення у системі BSC (що показано у табл. 9.5).

Таблиця 9.5

**Приклад показників для розрахунку винагороди керівникові відділу маркетингу машинобудівного підприємства за умов реалізації стратегії обмеженого зростання**

Цілі	Показники	Критерії досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості
Зростання обсягу реалізації продукції	1. Зростання річного обсягу продажу освоєної продукції	5%	25%
	2. Зростання обсягу продажу за рахунок інноваційних продуктів	1%	30%
	3. Лояльність клієнтів (процент повторних придбань)	80%	20%
	4. Ефективність рекламної кампанії	15%	25%



Важливою умовою активної і плідної інноваційної діяльності організації є здатність персоналу продукувати інноваційні ідеї і впроваджувати новації, що створюватимуть конкурентні переваги. Ставлення вищого менеджменту до працівників підприємства як його ключового ресурсу, здатного продукувати інновації, має проявлятися у заохоченні розвитку їх творчих здібностей, у наданні можливості отримання нових знань за рахунок підприємства, у залученні їх до участі в обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень тощо.

Отже, відповідні дії менеджерів також повинні бути оцінені певними показниками, що показано у табл. 9.6. У даній сукупності переважають нефінансові показники, оскільки фінансові не є головними для вирішення функціональних завдань кадрового менеджменту. Більше уваги приділяється тим показникам, що забезпечують підвищення здатності працівників до створення і реалізації інновацій, що відображається і у вагомості певних показників.

Таблиця 9.6

**Приклад сукупності показників для розрахунку винагороди керівникові служби управління персоналом**

Цілі	Показники	Критерії досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості
Підвищення ініціативності і здатності працівників створювати інновації	1. Процент працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	20% щорічно	15%
	2. Кількість фахівців, що подавали протягом року раціоналізаторські пропозиції	15% від складу персоналу	30%
	3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	12%	20%
	4. Плинність кадрів	5%	15%
	5. Витрати на навчання персоналу	3% від фонду оплати праці	20%

Оскільки результати інноваційної діяльності не проявляються швидко, їх оцінювання доцільно здійснювати за підсумками роботи підприємства протягом року. Водночас сума виплаченої винагороди повинна бути достатньою для здійснення стимулюючих дій. Очевидно, що вона має виплачуватися із прибутку підприємства загалом або тієї структурної одиниці, яка впроваджувала новий продукт за умов організаційно-господарської автономії).

Використання методики Balanced Scorecard дає змогу власникам винагороджувати менеджера навіть у разі, якщо збільшення прибутковості не досягнуто, але позитивні кроки у цьому напрямку є, що важливо для початкового етапу запровадження масштабних новацій, коли віддача у вигляді прибутку ще відсутня. Крім того, в умовах України, які характеризуються недосконалістю правових норм, що регулюють право власності, а також відсутністю дієвого контролю за веденням фінансової звітності, система стимулювання, що поєднує у собі фінансові і не фінансові показники, може бути найефективнішою з погляду стратегічних завдань розвитку компанії. Важливо тільки вірно вибрати нефінансові показники, що доповнюють фінансові і оцінюють ті чи інші аспекти інноваційної діяльності. Для кожного підприємства, зважаючи на специфіку галузі і продукції, на тип інноваційної стратегії, яку обирає підприємство, вони можуть включати інші показники, а також різні їх значення і різну вагомість.

Завдяки підходу, який використовується при використанні методики BSC, можна чітко сформулювати критеріальну базу заохочень усіх учасників реалізації конкретного інноваційного проекту, вказуючи напрямки прикладання зусиль, які винагороджуються і закладаючи цим основу для визначення розміру винагород у разі, якщо будуть отримані конкретні позитивні результати. Тим самим встановлюються зрозумілі і чіткі причинно-наслідкові зв'язки між результатами діяльності працівників усіх структурних ланок і їх винагородою.

Тривале використання BSC у практиці управління підприємством дозволяє включити і іншу складову моти-

ваційного механізму – мотиви, які проявлятимуться у прагненні працівників до професійного зростання і розвитку, оскільки це даватиме їм змогу збільшити свій внесок у поліпшення діяльності підприємства і отримати вищу матеріальну винагороду. В кінцевому підсумку це забезпечить формування поведінки, притаманної інноваційно активним працівникам. Це може стати нормою поведінки усіх працівників, стати складовою організаційної культури підприємства і виконувати роль заміників контролю у системі стимулювання інноваційної діяльності персоналу підприємства.

### **9.5. Проблеми впровадження BSC у практику вітчизняного стратегічного управління**

На жаль, методика Balanced Scorecard у вітчизняній практиці стратегічного управління поки що не знайшла широкого застосування. Це пояснюється, зокрема, тим, що вищий менеджмент вітчизняних підприємств недостатньо уваги приділяє чіткому формулюванню системи стратегічних цілей, визначаючи їх лише у загальних рисах, здебільшого конкретизуючи за часовими та кількісними параметрами тільки ті, що окреслюють бажані фінансові результати діяльності. Однак відсутність комплексної інформації про ефективність роботи з постачальниками, клієнтами, персоналом, виробництвом не забезпечує належного зв'язку між стратегією та завданнями функціональних служб і виробничих підрозділів підприємства, не дає змоги сформувати ефективну систему мотивації для їх працівників, не створює єдиної спрямованості у сфері інноваційної діяльності. Це звужує можливості організацій формувати конкурентні переваги.

Водночас управління реалізацією стратегії за допомогою системи збалансованих показників має, як і інші аналогічні інструменти, свої недоліки і не може розглядатися як панацея для вирішення всіх проблем стратегічного управління.

Найбільшим недоліком системи є складність вибудовування причинно-наслідкових зв'язків між показниками, що характеризують результативність роботи різних структурних ланок і рівнів управління. Як зазначають вітчизняні науковці, які спробували використати методикау збалансованих показників при впровадженні корпоративних інформаційних систем, з її допомогою не можна досягти оптимізації всіх процесів, оскільки, з одного боку, багато цілей не піддаються кількісному вимірюванню, а з іншого, навіть за умов, що таке вимірювання можливе, складно описати строгі функціональні залежності між впливом досягнення одного показника на реалізацію іншого. Самі ж автори концепції обмежуються тільки загальними словами або вибудовують тривіальні логічні твердження типу “якщо задоволеність клієнта виросте, то виростуть і продажі”. Яка саме функціональна залежність існує і як її будувати, автори BSC не пояснюють. Прикладом такої нечіткої залежності є знання у вигляді твердження типу “якщо – то”: “Якщо задоволеність клієнта збережеться високою, то продажі з високим ступенем очікування виростуть у рамках одного-двох кварталів на 10-15%”. Нечіткими у цьому твердженні про залежність є не тільки словесні описи, але й числові оцінки [5, с.15]. Отже, не можна бути абсолютно впевненим, що навіть при досягненні встановлених критеріїв структурними ланками, що знаходяться на лінії логічного ланцюжка, реалізація стратегії буде здійснюватися згідно плану. Крім того, слід говорити не тільки про змінні, що описують внутрішні бізнес-процеси організації. Більшість бізнес-процесів напряму залежать від дій зовнішніх агентів і контрагентів. Таких розірваних ланцюжків (зв'язків із зовнішнім середовищем) досить багато: пропонуваній рівень зарплат – кваліфікація персоналу, пропонувані ціни на сировину – якість сировини, ставки кредитів – обсяг кредитування. Взаємозв'язки цих параметрів носять переважно імовірнісний характер, а BSC зовсім не пристосована для моделювання невизначеності й ризиків.

З огляду на складність і мінливість вітчизняного бізнес-середовища, реалізація стратегії, розробленої на 5-10 років,

можлива лише за наявності значних ресурсних резервів, тому показники повинні формуватися з урахуванням певних допусків, відхилень. І ця нечіткість зазвичай виступатиме як додатковий ризик у ході ухвалення рішення. До того ж, методикою BSC практично ігноруються господарські ризики; вона обмежується найпростішими міркуваннями про те, що ризик потрібно враховувати. Але як це робити, до кінця неясно, що ускладнює процедуру встановлення взаємозалежностей і може служити причиною непорозумінь при визначенні розміру винагороди виконавцям, оскільки навіть обґрунтована належним чином стратегія може виявитися нездійсненою при раптовій зміні законодавчого поля, як це було в Україні у січні 2005 р. після відміни низки пільг ТПП, ВЕЗ і технопаркам.

Важливо також усвідомлювати, що процес успішного стратегічного розвитку підприємства – це не тільки генерація позитивних прямих ефектів, але й створення нових можливостей, які, при їх використанні, можуть допомогти організації здобути нові переваги (наприклад, створення нового продукту – це можливість зайняття нової ринкової ніші); однак методика BSC може не враховувати таку можливість, оскільки при розробленні системи показників такий проект не було передбачено.

Існує і ще одна вагома причина, через яку методика збалансованих показників впроваджується досить складно. Це пов'язано з природнім опором змінам, яких притаманний будь-яким працівникам. Він зростає у разі відсутності розуміння необхідності таких змін, що має місце при впровадженні BSC. Тому прагнення вищого менеджменту до впровадження цієї методики для управління реалізацією стратегії практично завжди зустрічає прихований опір менеджменту низових ланок корпорації. Така нелояльність може мати різні причини, серед яких найбільша – небажання бути контрольованим і підзвітним. У ряді випадків нелояльність може бути переборена у ході роз'яснень і переконань, але в більшості випадків вона не усувається зовсім.

Отже, впроваджуючи систему стратегічного управління організацією на основі системи збалансованих показників, не слід

очікувати тотальної лояльності менеджменту до цього нововведення. Тому необхідно вести активну роз'яснювальну роботу для того, щоб усім менеджерам стали зрозумілі зміст і завдання стратегічного управління за системою BSC, роль кожного працівника у процесі набуття організацією конкурентних переваг, а також вигоди, які вони матимуть від того, що зможуть повною мірою використати свій інтелектуальний потенціал для блага організації і забезпечення власного добробуту.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Titman S., Grinblatt M.* Financial Markets and Corporate Strategy. Irwin/McGraw-Hill, 1998.

2. *Скотт Ф.* Факторы стоимости. Руководство для менеджеров по выявлению рычагов стоимости / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-бизнес”, 2000. – 432 с.

3. *Уоли К.* Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 360 с.

4. *Попов Д.* Эволюция показателей стратегии развития предприятия // Управление компанией. – 2003. – №2. – С.69 – 76.

5. *Kaplan R.S., Norton D.P.* The Balanced ScoreCard. – Boston: Harvard Business School Press, 1996.

6. *Нивен П. Р.* Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 328 с.

7. *Калинин С.* Balanced Scorecard – новый инструмент стратегического планирования // Компаньон. Стратегии. – 2002. – №3. – С. 10-14.

8. <http://education.kulichki.net/bsc/>.

9. [http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc\\_spell.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_spell.shtml).

10. *Савицкая Л.* Искусство воплощать // Управление компанией. – 2003. – №2. – С.39 – 44.

11. *Овчаренко К.* Оптимизация BSC: то, о чем все хотели узнать, но боялись спросить. // Управление компанией. – 2004. – № 10 (41). – С.16-22.

12. *Кутракова М., Грицай Б.* Чтобы эффективно управлять, нужно управлять эффективностью // Управление компанией. – № 8 (39). – 2004. – С.14-17.

13. *Недосекин А.* Balansed Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения // Менеджер и менеджмент. – 2003. – №11-12. – С.13-17.

14. *Леснікова М.В.* Інноваційна діяльність і формування системи відносних показників фінансового стану підприємства // Проблеми науки, 2003. – № 3. – С. 17-21.

15. *Михальчик С.О.* Стратегічне планування в реалізації інновацій на промисловому підприємстві. Автореф. дис на здобуття наук. ст. канд. ек. н. – Хмельницький, 2005. – 20 с.

16. *Портер М.* Конкуренция. Пер. с англ.. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2000. – 485 с.

17. *Карпенко В.Л.* Формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства. Автореф. дис. на здобуття наук. ст. канд. ек. н. – Хмельницький, 2005. – 20 с.

## Розділ 10. ТЕОРІЯ ТОТАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ (TQM)

### 10.1. TQM – філософія життя компанії

В період формування інноваційної економіки перед підприємствами постає проблема досконалості механізмів за провадження різних інноваційних технологій. Результати дослідження практики управління підприємством вказують на ключову роль технологій, які не лише підтримують життєздатність компанії, а й відкривають перед нею нові можливості розвитку, розширення та інтернаціоналізації діяльності. Саме прагнення стимулювати виробництво конкурентоспроможних товарів ініціювало створення нового загальноорганізаційного методу безперервного підвищення якості усіх організаційних процесів, виробництва та сервісу. Серед таких технологій основне місце займає технологія TQM (Total Quality Management) – як основна філософія компанії.

**Total Quality Management** – як філософія управління бере свій початок з практики присудження нагород підприємств за найвищу якість продукції в Японії та США. Так, у 1951 році вперше була заснована національна премія в галузі якості імені Е. Демінга, американського вченого в галузі статистики, який висунув ідею про важливість покращення якості і запропонував методологію її підвищення. Науковий доробок Е. Демінга став основою розвитку нових методологій тотального управління якістю. Премія Демінга відіграла значну роль в досягненні якості японської продукції. Пізніше в США була введена премія імені Малкольма Болдріджа (1987 р.). Розвитком моделі премії М.Болдріджа стала модель Європейської премії якості, яка оцінювала результати бізнесу та впливу на суспільство.

В методологічному плані системи TQM найчастіше характеризують через набір концепцій, які відображають їх основні



принципи та положення. Так, у сучасній літературі та практиці використовуються різні концепції менеджменту, серед яких:

- система якості (Quality System); система менеджменту, що базується на управлінні якістю (Quality Driven Management System);
- всезагальне управління якістю (Total Quality Management);
- забезпечення якості (Quality Assurance);
- управління якістю (Quality Control);
- статистичний контроль якості (Statistical Quality Control); система забезпечення якості (Quality Assurance System);
- гарантія на продукцію (Product Assurance);
- всезагальний виробничий менеджмент (Total Manufacturing Management); передовий виробничий досвід (Good Manufacturing Practices);
- система управління виробничим середовищем (Environmental Management System);
- система “ми стурбовані” (We Care); система “стурбованість відповідальних осіб” (Responsible Care);
- всезагальний менеджмент якості в галузі охорони навколишнього середовища (Environmental TQM);
- всезагальне забезпечення виробництва (Total Manufacturing Assurance);
- інтегрований менеджмент процесів (Integrated Process Management);
- менеджмент з метою поліпшення якості (Management for Quality Improvement);
- повне (наскрізне, тотальне) управління якістю та продуктивністю (Total Quality and Productivity Management);
- інтегрований менеджмент якості (Integrated Management); система запровадження безперервних покращень (Continuos Improvement Implementation System);

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

- повне перетворення якості (Total Quality Transformation);
- менеджмент системи якості (Quality System Management).

На відміну від підходів до управління підприємством, які ґрунтуються на стандартизації, підходи TQM є дуже гнучкими та м'якими, у них фактично відсутні цілком обов'язкові елементи чи вимоги. TQM часто розглядають як загальну філософію управління, яка визначає лише базові ідеї та концепції, залишаючи підприємствам свободу вибору тих чи інших шляхів їх реалізації. Тому вищенаведений перелік концепцій не є постійним чи вичерпним, він може модифікуватися та вдосконалюватися в міру накопичення досвіду управління підприємствами та підвищення рівня їх досконалості. Ці концепції відображають суть різних методів, що використовуються в методології TQM для вирішення різних проблем якості.

У вітчизняній та зарубіжній літературі виділяються два підходи до визначення поняття якості продукції: технократичний та інноваційний:

- при *технократичному підході* якість розглядають з філософського, соціального, технічного, правового і економічного аспектів його сприйняття [1-4];
- *інноваційний підхід* трактує це поняття з позицій концепції всебічного управління якістю [5-8].

В більшості трактувань якість відображає ступінь корисності продукції, сукупність її властивостей, що визначає здатність виконувати властиві функції чи задовольняти вимоги споживачів. При цьому якість не можна ототожнювати лише з фізичними властивостями продукції, якість – соціально-економічне поняття.

Досліджуючи результати напрацювань вітчизняних науковців відзначаємо, що сьогодні проявляється новий концептуальний підхід не лише до понять якості продукції, а й до системи менеджменту якості. Так, В.О. Василенко визначає якість в шести вимірах [10, с.430]:

1. Абстрактний (якість як властива перевага, внутрішня властивість об'єкту, її не можна визначити чи виміряти, якість можна тільки усвідомити).

2. Відповідність очікуванням покупців.

3. Відповідність специфікаціям.

4. Відсутність помилок.

5. Цінність за гроші.

6. Перевищення очікувань покупців.

Таблиця 10.1

### Динаміка понять якості

Автор	Формулювання визначень категорії „якість”
Аристотель (III ст. до н.е.)	Відмінності між предметами. Диференціація за ознакою “хороший-поганий”.
Гегель (XIX ст. н.е.)	Якість є в першу чергу тотожна з буттям визначеність, так що дещо перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість.
Китайська версія	Ієрогліф, який позначає якість, складається з двох елементів – “рівновага і гроші” (якість = рівновага + гроші), як наслідок, якість тотожна поняттю “висококласний”, “дорогий”.
Шухарт (1931 р.)	Якість має два аспекти; Об’єктивні фізичні характеристики. Суб’єктивна сторона: наскільки рідч “хороша”.
Ісікава К. (1950 р.)	Якість – властивість, реально задовольняюча споживачів.
Джуран Дж. М. (1979 р.)	Придатність для використання (відповідність призначенню). Суб’єктивна сторона: якість є ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен взнати вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона задовольняла ці вимоги).
ГОСТ 15467-79	Якість продукції – сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти визначені потреби у відповідності з її призначенням.
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	Якість – сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачені потреби.

Згідно стандарту ІСО 8402 “Управління якістю – це методи і види діяльності оперативного характеру, які використовуються для виконання вимог по якості” [4, с.50].

Згідно ж підходів ТQM *якість* трактується не стільки як якість виробленої продукції чи наданих послуг, стільки як якість роботи підприємства в цілому. Таким чином, ТQM охоплює управління всіма аспектами діяльності організації і не може зводитися до діяльності випробувальної лабораторії чи ВТК.

В еволюційному русі процес формування системи управління якістю на підприємстві відбувався на протязі кількох десятиріч, що сприяло поступовій адаптації застосування технології ТQM, котра прийшла вже пізніше. Спочатку, в 1905 р. була розроблена перша система якості продукції – система Ф. Тейлора. В основі цієї системи – реалізація принципу роботи за документами, тобто застосування технічної документації. Система якості за Ф.Тейлором включала *поняття верхньої і нижньої межі якості*, поля допуску, введені такі вимірювальні інструменти, як шаблони і калібри. Для забезпечення успішного функціонування така система обґрунтовувала необхідність введення незалежної посади інспектора по якості. Система мотивації персоналу передбачала санкції за дефекти та брак. При цьому система навчання зводилась до професійно-технічного навчання та вміння працювати з контрольным обладнанням.

У 1924 році були закладені основи *статистичного управління якістю*: контрольні карти, розроблені В.Шухартом і перші поняття й таблиці вибіркового контролю якості, розроблені Х.Доджем і Х.Ромігом. Пізніше, у 50-х роках ХХ ст. була запропонована концепція *тотального контролю якості* (TQC–Total Quality Control). Зокрема, американський вчений А.В.Фейгенбаум запропонував розглядати стан якості на кожному етапі в процесі створення продукції. Ця система внесла вагомі зміни в управління підприємством. Змінились організаційні структури: з’явився центральний відділ управління якістю і відповідні спеціалісти в наукових, науково-конструкторських, виробничих і збутових підрозділах. У 70-80-ті рр. почався перехід від концепції тотального контролю якості до *тотального управління якістю* (TQM–Total Quality Management).

*Комплексна система TQM*, яка орієнтована на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і поставку точно в термін. Ця система започатковується на принципі безупинного поліпшення якості. TQM ставить нові пріоритети, акцент ставиться на ролі людини та навчанні персоналу, до відповідальності за якість залучається увесь колектив.

В класичній структурі підприємства, відповідальність за якість роботи зосереджена на керівникові, а при впровадженні TQM відповідальність несуть усі. Причому, як зазначають російські вчені Л.Є. Басовський та В.Б. Протасьєв, ця відповідальність аж ніяк не декларативна, коли “всі відповідають за все”, але реальна і конкретна. Кожний відповідає за свою частину, а значить, має право впливати на прийняття стратегічних рішень. В першу чергу це вигідно керівнику, оскільки дозволяє розвантажити його робочий час, звільнити від необхідності контролювати всіх і вся, переключитися з вирішення поточних проблем на більш важливі [7].

Згідно стандарту ІСО 8402 “Система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю” [4, с.50]. Призначення системи якості на сучасному етапі господарювання вітчизняного підприємства включає такі пункти рис.10.1.

*Завдання управління якістю:*

- забезпечення відповідності продукції найвищим світовим рівням якості;
- постійне підвищення рівня якості та продуктивності;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- задоволення вимог споживачів;
- попередження виробництва дефектної продукції та інше.

Відповідно до зазначених завдань управління якістю створювались системи управління якістю. Причому, незалежно від того, коли ці системи були створенні та в якій країні, завдання залишалися пріоритетними.

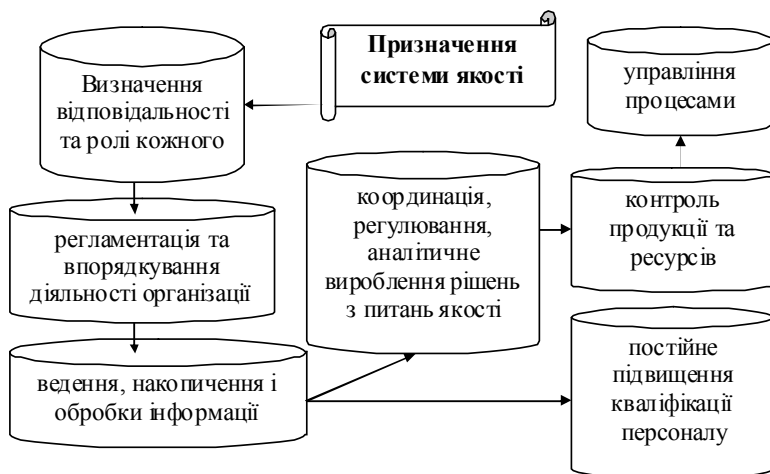


Рис.10.1. Призначення системи якості в умовах TQM на вітчизняному підприємстві

Сьогодні в світі використовуються різноманітні системи управління якістю, але всі вони мають спільні риси. *Мета управління тотальною якістю* полягає в досягненні переваги в усіх аспектах обслуговування споживачів. Це стосується не тільки задоволення специфікацією продукту, але й решти елементів взаємодії, так що пізня доставка, невірна кількість, невірне заповнення документів, навіть звичайне нерозуміння покупця також вважаються зниженням якості [14, с.261]. Оскільки досягнути повної переваги, неможливо а ще важче її втримати, управління тотальною якістю прагне до неупередженої пильності і безперервного покращення.

На виробництві в закордонній практиці цей підхід почав застосовуватись ще у 80-х роках і до кінця 90-х років майже на кожному підприємстві технологія TQM стала невід'ємною частиною загальної системи управління. Даний підхід полягає в тому, що менеджери та спеціалісти кожного рівня ієрархії керуються у своїй роботі критеріями якості, розробленими основними спеціалістами з питань якості: У. Едвардом Демінгом, Джозефом М. Юраном та Філіпом Кросбі.

Управління усіма аспектами якості (TQM) слід визначати як розповсюдження відповідальності за якість на всі ланки і етапи процесу виробництва товарів і послуг та доведення їх до споживача. Як свідчить досвід провідних світових підприємств, тільки усвідомивши роль та значення цієї концепції та зробивши її основою діяльності, підприємства можуть досягти високого рівня ефективності.

Впровадження принципів TQM вимагає зміни психології працівників підприємства, які повинні відчувати себе не просто виконавцями, а членами єдиного колективу і бути готовими разом працювати для його успіху. Можна сказати, що TQM це передовсім люди, які готові постійно шукати можливість вдосконалення як власної діяльності, так і діяльності підприємства в цілому, а також – керівники, які завжди готові вислухати та підтримати пропозиції, спрямовані на вдосконалення. Працівники підприємства повинні відмовитися від філософії пасивного виконання своїх функціональних обов'язків, а керівники підприємства – від авторитарного стилю керівництва. Така зміна психології не досягається одним наказом, вона вимагає тривалої та кропіткої роботи з переконання персоналу, пояснення йому нових підходів, але тільки вона дозволяє підприємству досягти високого рівня досконалості.

До розробки системи управління відповідно до принципів TQM залучається значна частина співробітників організації, а повне впровадження цієї системи повинно виконуватись з застосуванням сучасних технологій (організаційних, управлінських, інформаційних). Цей процес вимагає перебудови усієї діяльності організації, узгодженої роботи усіх структурних підрозділів та тривалого часу.

Практика показує, що кваліфіковане використання методології TQM забезпечує збільшення ступеню задоволення усіх клієнтів продуктами та послугами. За умов TQM обов'язковим є задоволення усіх клієнтів, а також додаткові зусилля по попередженню їх очікувань. TQM забезпечує покращення іміджу та репутації компанії. Підвищення продуктивності на-

стає автоматично, як тільки робітники стають партнерами по впровадженню TQM. Як наслідок збільшуються прибутки, підвищується якість та конкурентоспроможність продукції та послуг. Впровадження методології TQM забезпечує економічну стійкість підприємства, а також раціональне використання усіх видів ресурсів. Підвищується якість управлінських рішень. Запроваджуються новітні досягнення у техніці та технології.

Таким чином, головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати не лише над якістю продукції, але й над якістю організації в цілому, включаючи роботу персоналу. Постійне одночасне удосконалення цих трьох складових – продукції, організації, персоналу – дозволяє досягти найбільш швидкого і ефективного розвитку бізнесу. Якість визначається досягненням задоволеності клієнтів, покращенням фінансових результатів і ростом задоволеності службовців своєю роботою в компанії.

Не дивлячись на те що Європа трохи спізнилася з заснуванням нагород в галузі якості, вона виступила ініціатором створення міжнародних, визнаних в цілому світі стандартів якості ISO-9000, які регламентують виробництво, тестування продукції, навчання персоналу, ведення документації і визначення дефектів [7, с.5]. Застосування принципів управління якістю не лише забезпечує безпосередні переваги, але також робить важливий внесок в управління витратами та ризиками.

Підприємства не один рік працюють в напрямі управління якістю за всесвітнім стандартом ISO-9004, що прийшов на зміну ISO-9001. Даний стандарт передбачає такі *принципи управління якістю*:

- *по-перше*, орієнтація на замовника. Організація залежить від своїх замовників і тому повинна розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань;
- *по-друге*, – лідерство. Керівники встановлюють єдність мети та напрямків діяльності організації. Вони мають створювати та підтримувати внутрішнє середовище, в якому можли-



ве повне залучення працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації;

- *по-третє*, – залучення працівників. Працівники на усіх рівнях становлять основу організації, і їх повне залучення дає змогу використовувати їх здібності на користь організації.

Ключовим принципом є *процесний підхід*, який вперше був запропонований представниками класичної школи менеджменту, які сформулювали основні функції управління, вважаючи їх необхідними для будь-якої організації [16, с. 134]. Бажаного результату досягають ефективніше, коли діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

Важливу роль відіграє принцип застосування *системного підходу* до управління. Встановлення та розуміння взаємопов'язаних процесів та управління ними як системою допомагає організації результативніше та ефективніше досягати цілей.

Також слід дотримуватися принципу *постійного поліпшення*. Постійне поліпшення показників діяльності організації слід вважати незмінною метою організації.

Наступним принципом є *прийняття рішень на підставі фактів*. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації. І, нарешті, останній принцип організації управління якістю за стандартами ISO – взаємовигідні стосунки з постачальниками. Організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують здатність обох сторін створювати цінності.

Аналіз позитивних і негативних сторін управління якістю у вітчизняній практиці дозволив виявити ту обставину, що підприємства України мають усі передумови для створення і впровадження на їх основі сучасних систем менеджменту якості: систем якості на основі вимог міжнародних стандартів ІСО серії 9000, національних премій за якість, принципів загального управління якістю (TQM). Це обумовлюється наявністю теоретичної бази та накопиченого практичного досвіду з управління якістю в сучасних умовах.

TQM включає два *механізми*:

- 1) забезпечення гарантованого рівня якості (QA – Quality Assurance);
- 2) підвищення рівня якості (QI – Quality Improvements) [17]

Перший підтримує необхідний рівень якості і полягає в наданні компанією певних гарантій, що дають клієнту впевненість в даному товарі або послугі. Другий передбачає, що рівень якості необхідно не лише підтримувати, а й підвищувати, відповідно підвищуючи рівень гарантій. Для того щоб ці механізми запрацювали, зазначають автори, необхідні певні додаткові умови. В першу чергу це встановлення свого роду певних угод з менеджерами компанії, персоналом і клієнтами. Система TQM діє лише тоді, коли в ній беруть участь всі названі особи. Вона націлює на вдосконалення в цілому і саме тому втягує в цей процес всіх людей, які працюють в компанії, – від директора до рядового співробітника.

Керівництво промислових підприємств повинно взяти на себе відповідальність за планування якості на кожному етапі діяльності. Це планування має бути зосереджене на визначенні процесів, необхідних для результативної та ефективної діяльності, для досягнення цілей та задоволення вимог у сфері якості, в організації планів узгоджених з стратегією компанії. Адже TQM – це узагальнення кращого досвіду виходу із кризи, запрошення до сильних, а із сильних – у найсильніші. По цій системі живуть сотні тисяч компаній у Європі, Америці, Японії.

На практиці існує два напрями розвитку системи якості:

- 1) на базі стандартів;
- 2) на базі принципів TQM.

Різниця між ними полягає в тому, що стандарти свідчать про рівень, досягнутий у системі управління якістю багатьма, та до якого необхідно підтягуватися.

Коли підтвердження проводить третя сторона, це називається *сертифікацією*. Наявність сертифіката свідчить про те, що система відповідає вимогам і з нею можна працювати, вона в певній мірі захищає споживача. У цьому переваги стан-

дартів. Недолік полягає у тому, що стандарт – це вже досягнутий рівень. А кращі – вони завжди вище цього рівня, тут стандарти вже не спрацьовують. І тоді є інший підхід – TQM. Це вже бажання зробити краще норми.

Ідеологи TQM бояться стандартизації, щоб їх не регламентували, не обмежували їхню творчість. TQM – це філософія життя компанії. А стандарти, зокрема ISO, це певна підтримуюча конструкція для тих, хто ще не досяг найвищого рівня.

## **10.2. Діагностика проблем адаптації системи TQM на вітчизняних підприємствах**

Сучасне управління якістю виходить з того, що діяльність по управлінню якістю не може бути ефективною після того як продукція виготовлена. Ця діяльність повинна здійснюватись під час виробничого процесу. Важливою також є діяльність щодо забезпечення якості, яка передує процесу виробництва. Високий рівень якості на “вході” до системи та економічно ефективна переробка сировини у готову продукцію забезпечують якісний “вихід” задля задоволення конкретних потреб споживачів. Адже матеріали, комплектуючі вироби є частиною готового продукту і в значною мірою визначають рівень якості на підприємстві.

Проблеми застосування технології TQM на практиці досліджували як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Парадокс полягає в тому, що низка вітчизняних науковців та практиків не визнають доцільним реальне застосування цієї технології на сучасному українському підприємстві. За впровадження TQM часто виступають керівники підприємств, на підприємствах яких виготовляється якісна, сертифікована продукція. Але про принципи управління якістю, які є основою TQM, співробітники таких підприємств навіть не чули, тоді як керівники таких підприємств переконують інших, що їхнє підприємство впровадило дану технологію і успішно працює.

Для розуміння такого стану справ, першочерговою метою має бути визначення низки труднощів, що становлять бар'єри для впровадження TQM. Одночасно варто порівняти проблеми підприємств, які впровадили програми управління якістю, і підприємств, які поки що не здійснили цього.

Сьогодні арсенал інструментів удосконалення бізнесу досить великий і продовжує поповнюватися усіма новими підходами: 6-сигма, стандарти ISO серії 9000, збалансована система показників (Balanced Scorecard), структурування функцій якості (Quality Function Deployment), аналіз характеру й наслідків відмов (Failure Mode and Effect Analysis), моделі самооцінки організації Т. Конти, Дж. Далгаарда, Д. Клеммера, бенчмаркінг тощо. Переважна більшість пропонованих підходів базуються на принципах всеохоплюючого управління якістю.

Досвід впровадження TQM на вітчизняних підприємствах, проблеми та помилки вказують на велику кількість перешкод, які заважають адекватному сприйняттю нової бізнес-філософії.

На заході філософія якості послідовно пройшла етапи відбраковування, контролю якості, гарантії якості й прийняла форму загального управління якістю [18]. До того ж основною рушійною силою цього розвитку був і залишається споживач. Саме боротьба за споживача змушувала менеджерів шукати нові підходи в бізнесі, щоб максимально задовольнити потреби своїх клієнтів з найвищою якістю. За умов адміністративно-командної системи попит та пропозиція були предметом державного планування, конкуренція між виробниками була відсутня [19]. Штучне моделювання ринку не тільки не сприяло, але, навпаки, суперечило філософії якості. Спадщину радянської системи можна перебороти також тільки еволюційним шляхом. Перевага українських підприємств проявляється в тому, що цей шлях може бути набагато коротшим, тому що накопичені світові знання, досвід, а також помилки й невдачі вже відомі. Слід зазначити, що систематична робота щодо поліпшення якості продукції велася в колишньому Ра-

дянському Союзі з середини 50-х років. Оскільки розвиток систем якості носив регіональний характер, тому пропоновані підходи асоціювалися з місцем їхньої розробки: “БІП” – Саратов, “КАНАРСП” – Горький, СБТ і КСУКП – Львів, НОРМ – Ярославль, КСУКП і ЕІР – Дніпропетровськ, КСПЕП – Краснодар.

При виробництві споживчих товарів в умовах планово-розподільної системи якість означала відповідність стандарту. Таке розуміння міцно осіло та дотепер переважає в керівників підприємств і змушує їх думати, що параметри якості встановлюються на рівні міністерств або виробниками. Сьогодні це серйозна помилка. Як зазначає в своїй праці Т.Конті: “..Виховання культури якості, що базується лише на стандартах, особливо в політико-економічних системах тягне за собою певні ризики [20]. Така психологія в ринковій системі може призвести до того, що компанія буде робити якісні з її точки зору продукти, які не будуть мати попиту. Крім того, пострадянським системам якості властиві такі недоліки, які не дозволяють розглядати ці підходи як сучасну альтернативу TQM [21]: обмеженість сфери дії (для ранніх підходів); відсутність орієнтації на споживача; економічна незацікавленість підприємств; відсутність системного підходу до системи (для пізніх підходів).

У радянський період було виховано багато фахівців з якості. Багато хто з них сьогодні бере участь у створенні нової філософії якості для України. Зазвичай ці фахівці мають технічну освіту, і це є проблемою. Підхід до якості як до відповідності встановленому стандарту вичерпав себе. Сучасний менеджмент якості давно вийшов за рамки статистики та математики, а вимоги до фахівця з якості – це знання економіки й менеджменту. Однак ще часто сфера інтересів і компетенції вітчизняних фахівців з якості найчастіше обмежується зниженням кількості дефектів, підвищенням надійності виробів, тобто технічної складової виробництва. Основну увагу приділяють стандартизації продукції. Така пряма та непряма асоціація між менеджментом якості та стан-

дартизацією зумовила досить широку популярність в Україні стандартів ISO 9000. Однак і тут не все гаразд з тієї ж причини, тому що стандартизація системи управління на підприємстві сприймається її творцями не як підхід до вдосконалення, а як відповідність формальним вимогам [див.5].

Незважаючи на те, що необхідність підготовки фахівців з якості нової формації актуалізувалась вже давно, спеціальність менеджера по якості не стала прерогативою економічних вузів і факультетів. Найчастіше цих фахівців готують технічні кафедри. У багатьох українських та російських вузах, навіть при наявності економічних відділень, менеджери по якості готуються кафедрами матеріалознавства, товарознавства, стандартизації. Д. Маслов припускає, що акцент у процесі підготовки фахівців не завжди робиться на користь менеджменту, і цей факт неодмінно відіб'ється на подальшій професійній діяльності випускників, і, отже, на компаніях, де вони будуть працювати. І саме тому недостатність знань з питань управління в цілому й управління якості зокрема, у фахівців в області якості, спричиняє ще одну перешкоду для впровадження TQM.

Як уже було сказано вище, багато підходів до поліпшення системи управління підприємством та підвищення його конкурентоспроможності засновані на принципах TQM. Частина сучасних підходів уже використовується нашими підприємствами. Це ISO 9000, премії в галузі якості, бенчмаркінг, самооцінка. Керівники західних компаній сприймають орієнтацію на споживача, залучення й зацікавленість працівників, безперервне вдосконалення, процесний підхід, соціальну відповідальність бізнесу як невід'ємні принципи ведення бізнесу. У вітчизняний бізнес ці принципи вводяться штучно, тому проблема адаптації західних підходів до українського менталітету виходить на перший план. Керівники, з одного боку, розуміють, що змінювати філософію необхідно, з іншого боку, існує багато бар'єрів: опір працівників, нерозуміння колег і партнерів по бізнесу, незнання як і що змінювати. Для керівників багатьох підприємств при впровадженні

стандартів ISO серії 9000 головним є не ефективне функціонування, розвиток і вдосконалення систем менеджменту якості, а їхня сертифікація. Однак ця ж проблема характерна й для Заходу [22]. Версія ISO 9000:2000 покликана наповнити стандарти духом удосконалення, однак, реалізація такого підходу повертає нас до першої поставленої проблеми.

Ефективною стратегією впровадження TQM на підприємствах стало застосування моделей премій якості. У Європі це модель удосконалення EFQM [23]. Критерії моделі EFQM визначають і описують принципи TQM у формі найбільш зрозумілій керівникам [24]. Модель EFQM лягла в основу Російської премії якості, що вручається з 1997 року. В Україні з 2006 року. Слід відзначити досягнення українських підприємств, які за останні роки також набувають досвіду та підвищують престиж країни від участі в подібних конкурсах:

Як зазначає у своєму інтерв'ю президент Української асоціації якості, президент Міжнародної гільдії професіоналів якості, радник прем'єр-міністра України Петро Калита [25] “..наша національна нагорода за якість базується на моделі досконалості Європейського фонду управління якістю. Цьому конкурсу Українська асоціація якості разом з Українським союзом промисловців і підприємців (за підтримкою ряду державних і громадських організацій) поклала початок в 1996 році. Але найважливіше – це розвиток підприємств, що відбувається в нас на очах. У перший рік найкраще підприємство було оцінено в нас і в Європі 260 балами, тепер наші кращі великі підприємства переступили за 500 балів, малі й середні – за 550. Оцінку здійснюють групи незалежних, спеціально підготовлених експертів, деякі з них щорічно проходять перепідготовку в Брюсселі”.

Щоб стимулювати кращих виробників товарів і послуг, виявляти приклади для наслідування, у світі вже десятки років використовують такий інструмент, як нагороди за якість. І є серед них одна, що істотно відрізняється від інших, – нагорода підприємствам, що досягли досконалості. Підве-

**Переможці Всеукраїнського конкурсу якості  
“ЧЕМПІОН ЧЕМПІОНІВ З ЯКОСТІ 10-РІЧЧЯ (1996-2005 рр.)”\***

<b>Назва підприємства</b>	<b>Основні види діяльності (продукції, послуг)</b>	<b>Примітки</b>
ЗАТ "Оболонь", м. Київ	Виробництво пива, мінеральної води, слабоалкогольних безалкогольних напоїв та солоду	Абсолютний переможець
ЗАТ "Едем", м. Дніпропетровськ	Виробництво і реалізація вінілових шпалер	Абсолютний переможець
ВАТ "Фармак", м. Київ	Виробництво лікарських засобів (підприємство є базовим по виробництву рентгено-контрастних засобів)	Переможець в номінації "Постійне навчання, інновації та вдосконалення"
Державний міжнародний аеропорт "Бориспіль", м. Бориспіль, Київська обл.	Обслуговування пасажирів, обробка багажу, пошти, вантажів, а також наземне обслуговування літаків авіакомпаній	Переможець в номінації "Управління, що ґрунтується на процесах і фактах"
КП "Київський завод вуглекислоти", м. Київ	Виробництво вуглекислого газу	Переможець в номінації "Відповідальність перед суспільством"
ВАТ "Електромаш", м. Херсон	Виробництво автотранспортного електрообладнання	Переможець в номінації "Розвиток персоналу та його залучення до вдосконалення"
ВАТ "Інститут транспорту нафти", м. Київ	Проектування нафтопроводів, нафто-терміналів тощо	Переможець в номінації "Розвиток партнерства"

**Джерело:** Сформовано за даними Держкомстату України.

\* – підприємства-учасники Конкурсу оцінювались експертами Української асоціації якості, які мають статус "Експерт рівнів досконалості EFQM"



дені й оголошені результати чергового конкурсу на європейську нагороду з якості. Кращими визнані різні підприємства, але із всіх країн колишнього соціалістичного табору, всієї Східної Європи тільки дві вийшли у фінал. Це Угорщина та Україна. До речі, на території колишнього Союзу за всю історію ще не було ні жодного підприємства, що досягло б фіналу цього європейського “кубку” якості. Тільки Україна вже протягом семи років має підприємства-фіналісти. В 1999-м уперше в історії СНД туди потрапило українське “Дорожно-будівельне управління № 50” із Броварів Київської області (номінація “Незалежні малі й середні підприємства”), в 2000 році повторило свій успіх, завоювавши більш високу оцінку. Продовжуючи традицію, у 2001 році ТОВ “Сандора” з Миколаєва стало другим українським підприємством-фіналістом у цій же номінації. Хоча серед фіналістів були підприємства таких всесвітньо відомих фірм, як Siemens, Opel, DHL і ін.

Потрібно підкреслити, що, крім успіху “Сандори”, у номінації “Великі підприємства” три українські фірми – СП “Інтерсплав” з Луганської області, аеропорт “Бориспіль” і ЗАТ “Фармак” з Києва – одержали сертифікати Європейського фонду управління якістю про визнання досконалості їхніх систем управління якістю. До цього часу на території колишнього СНД таких відзнак ще не завойовував ніхто.

З метою пошуку кращих підприємств та вивчення їхнього досвіду у розвинених країнах світу присуджуються національні нагороди з якості. В Україні конкурси на здобуття такої нагороди проводяться з 1996 року Українським союзом промисловців і підприємців та Українською асоціацією якості. Досвід підприємств – переможців, лауреатів і фіналістів цих конкурсів переконливо свідчить, що вітчизняні підприємства навіть у нинішніх складних економічних умовах можуть досягати високого європейського рівня досконалості.

Для прикладу можна скористатись даними табл. 10.4, щоб оцінити кількість підприємств які прагнуть отримати нагороду за якість і які реально цього заслуговують.

**Результати реєстраційної комісії Українського конкурсу якості (100 найкращих товарів, робіт, послуг)**

Номінація	Кількість заявок			Кількість звітів		
	М	С	В	М	С	В
Продовольчі товари	10	11	5	8	11	4
Промислові товари для населення	3	7	8	3	7	8
Продукція виробничо-технічного призначення	9	2	6	8	2	6
Роботи чи послуги	15	2	-	15	2	-
Разом	37	22	19	34	22	18

де: М – малі підприємства; С – середні; В – великі .

Кожне з цих підприємств шукало власні шляхи до успіху, але усі вони пролягали у одному напрямку – через браму якості. Будь-яке підприємство, яке хоче досягти високих результатів у конкурентній боротьбі, повинно насамперед усвідомити це і приділяти відповідну увагу якості своєї роботи. Зрозуміти, як працюють кращі, – це значить зробити крок до того, щоб самому стати кращими.

Аналізуючи дані Української асоціації з якості, робимо висновок, що з кожним роком українські підприємства все більше переводять філософію TQM з теорії в спосіб життя. Так, 16 лютого 2006 р. у приміщенні Ділового центру Клубу лідерів якості України відбувся семінар-нарада з питань використання відзнак Українського національного конкурсу якості і сертифікату “Визнання досконалості в Європі” для просування торгових марок підприємств на ринку та підвищення конкурентоспроможності згідно Моделі досконалості EFQM.

Результати нагородження Української асоціації якості “За висвітлення досягнень підприємств згідно Моделі досконалості Європейського фонду управління якості” зведемо у табл. 10.5.

Таблиця 10.5

**Результати конкурсу “Визнання досконалості в Європі”  
відповідно Моделі досконалості EFQM (16.лютого 2006)**

<b>Нагорода</b>	<b>Підприємства</b>
Диплом I ступеню	ЗАТ “Київський завод вуглекислоти” ЗАТ “Оболонь” ВАТ “Електромаш”
Диплом II ступеню	ЗАТ “Лакма” ПФ “Клініка доктора Куліковича” ВАТ “Чаплинський маслосирзавод” ВАТ Птахокомбінат” (ТМ “Ятрань”) Міжнародна акціонерна авіакомпанія “УРГА” ДМА “БОРИСПІЛЬ”
Диплом III ступеню	ЗАТ “Слобожанська будівельна кераміка” ДП ДАК “Хліб України” Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів ДП Борщівський спиртовий завод

Зовні показники, наведені вище, виглядають більш ніж гідно на тлі конкурсів якості інших країн. Однак премія якості є для організацій-учасників лише конкурсом серед ряду інших, з усіма плюсами й мінусами, властивими подібним заходам. Модель і критерії премії стали інструментом удосконалення лише для невеликого числа підприємств. Не отримала широкого поширення практика еталонного зіставлення із кращими у своїй галузі підприємствами, підприємствами-лауреатами премії, конкурентами. Потенціал самооцінки на базі критеріїв моделі практично не реалізується.

Бенчмаркінг або еталонне зіставлення за останні десять років стало одним з ефективних і визнаних інструментів удосконалення організацій в сучасному бізнесі та протягом останніх років входить у трійку найпопулярніших серед топ-менеджерів великих компаній інструментів управління [26]. На Україні сьогодні з'являються фірми, що використовують бенчмаркінг, але поки що їх одиниці. Загалом це представники великого бізнесу, що мають ділові контакти із закордонними партнерами. Для більшості керівників малих і середніх

підприємств “бенчмаркінг” – це незнайоме слово, а еталонне зіставлення сприймається не як метод управління, а як звичайний аналіз конкурентів або маркетингових досліджень.

Аналізуючи кожний з інструментів удосконалення, приходимо до висновку, що відсутність базової культури TQM заважає ефективному впровадженню та застосуванню цих інструментів у вітчизняному бізнесі. Не можна вдосконалювати те, чого ще немає. Спочатку необхідне формування культури якості – і лише потім її вдосконалення.

В умовах жорсткої конкуренції для менеджерів підприємств стає актуальною і важливою думка споживачів. Тобто самі умови господарювання наших підприємств змушують керівництво переходити на роботу за принципами TQM. Адже перший принцип TQM – це орієнтація на споживача. Однак задоволення споживачів не означає лише вміння нав'язати свій товар, задоволення споживачів – це мистецтво дати споживачеві те, що він очікує й навіть більше. Для вітчизняних менеджерів важливо відчутти логічний ланцюжок з погляду споживача: покупка – задоволення – повторна покупка. Для закордонних компаній ставиться завдання не стільки знайти нових клієнтів, скільки втримати вже існуючих, збільшити долю постійних клієнтів.

Ще один фактор, пов'язаний із задоволенням споживачів – це одностороннє сприйняття клієнтів – тільки як кінцевих покупців продукту або послуги. Концепція внутрішнього споживача [27], коли наступний процес є споживачем попереднього, не використовується на більшості вітчизняних підприємствах, тому що вони рідко розглядають свою діяльність як сукупність процесів. Але саме процесний підхід є одним з основних принципів TQM, і якість кожного окремого процесу організації в сумі дає якість в цілому.

Зарубіжні вчені у своєму дослідженні перешкод на шляху впровадження системи якості TQM довели, що маючи правильне уявлення про потенційну складність перешкод, компанії будуть більш підготовленими до вирішення проблем, які стоять на шляху успішного впровадження TQM [див.25]. Результати дослідження зведено у табл. 10. 6.

Таблиця 10.6

**Думки менеджерів про складність  
та перешкоди на шляху до TQM**

Перешкоди	TQM-компанії		Компанії без TQM	
	Рейтинг за складністю	Оцінка	Рейтинг за складністю	Оцінка
Недостача часу, необхідного для ініціатив в галузі якості	1	4,32	2	4,59
Слабкість внутрішньофірмових комунікацій	2	4,17	4	3,77
Відсутність реальної самостійності у персоналу	3	4,13	5	3,57
Відсутність довіри співробітників до керівників	4	3,82	10	2,74
Політичні та групові причини	5	3,78	9	2,80
Відсутність офіційного стратегічного плану перетворень	6	3,71	3	4,17
Відсутність чіткої мотивації	7	3,67	1	4,75
Уявлення, що програми в галузі якості дають швидкі результати	8	3,51	11	2,61
Погляд на TQM програми як на короткотермінове інвестування з швидким поверненням коштів	9	3,51	7	3,13
Відсутність ініціативи і лідерства керівників	10	3,27	6	3,28
Відсутність чіткої орієнтації на замовника	11	3,19	12	2,52
Відсутність чіткого загальнофірмового визначення поняття "якість"	12	3,12	8	2,95

Як видно з таблиці TQM-компанії відмітили три найбільш складних *перешкоди*:

- 1) недостача часу, який необхідно приділяти ініціативам в галузі якості;
- 2) слабкість внутрішньофірмових комунікацій;
- 3) відсутність реальної самостійності (недостатність повноважень) у персоналу.

Менеджери компаній без TQM найскладнішими перешкодами на шляху до TQM назвали:

- відсутність чіткої мотивації;
- брак часу, який необхідно приділяти ініціативам в галузі якості;
- відсутність офіційного стратегічного плану перетворень, та недостача внутрішньофірмової культури

Таким чином, існує немало причин невдач під час впровадження компаніями систем управління якістю. Разом з тим є дві загальні проблеми: 1) відсутність стратегічного планування та 2) відсутність відповідної внутрішньофірмової культури, спрямованої на підтримку програми TQM.

Окрім названих проблем, можна назвати також проблеми, з якими стикаються компанії під час впровадження TQM, викликані помилками керівників під час визначення цілей в галузі якості, не адекватної підготовки персоналу і недостатнім виділенням ресурсів. Відмічена відсутність у персоналу необхідних повноважень, а також чітких обов'язків з питань якості з боку вищого керівництва.

Якість – одна з найважливіших проблем, які стоять перед будь-якою організацією сьогодні. Комплекс управління якістю є всеохоплюючим зусиллям, націленим на підвищення якості продукції чи послуг конкретної організації, і передбачає цілий ряд елементів, кожен з яких є важливим і повинен бути належними чином розглянутий, якщо організація справді хоче досягти хорошого результату.

Початковим пунктом TQM є стратегічне зобов'язання вищого керівництва. *По-перше* повинна змінитись внутрішня культура організації. Працівники повинні усвідомити, що

якість не є ідеалом, а об'єктивною метою, якої можна досягти. *По-друге*, рішення про підвищення якості передбачає деякі реальні витрати, наприклад, на нове устаткування. Тому без зобов'язання з боку вищого керівництва підвищення якості залишається лозунгом або ж самообманом.

Новітні технології також потрібні для TQM-програм. За допомогою автоматів і роботів, наприклад, можна часто виробляти продукцію з вищою точністю і надійніше ніж це роблять люди. Зокрема, багато компаній помітно поліпшили якість своїх виробів, замінивши значну кількість устаткування. Крім того більшість американських автомобільних і електронних фірм вклали значні інвестиції в технологію з метою різко підвищити якість.

Реалізовані належним чином системи управління якістю поліпшують діяльність організації, і тому є немало прикладів. В результаті успішно впроваджених програм TQM знижується рівень дефектності, обсяг переробки відходів, зменшується час виробничого циклу, підвищуються гнучкість виробництва та задоволеність персоналу.

Існує й інша думка. Автори, які сумніваються в корисності програм TQM, вважають, що багато перешкод та труднощів притаманні самому процесу впровадження принципів TQM, який повинен базуватись на стратегічних цілях і високій внутрішньофірмовій культурі. Вони відмічають необхідність тісного зв'язку процесу впровадження TQM з характеристиками конкурентного середовища, стратегічними пріоритетами та внутрішньофірмовою культурою.

Хоча виникнення і активний розвиток TQM справа останніх десятиріч, в Україні, в силу цілого ряду об'єктивних причин, ця концепція має низькі темпи поширення. Але з поступовим виходом вітчизняних підприємств з стану кризи їх вище керівництво починає замислюватися над плюсами нових методів управління.

Процес побудови і сертифікації систем якості розпочався в Україні у 1994 році з прийняття стандартів ISO-9000 в якості національних. Побудова систем якості не відноситься до

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

обов'язкових заходів і здійснюється з метою забезпечення переваг підприємства в умовах ринку. Це достатньо дорога процедура, яка супроводжується впровадженням на підприємстві величезної кількості додаткової внутрішньої документації, процедур і методик. В 1996 році таких підприємств було шість, в 1999 році їх нараховувалося вже біля 100 [8, с.60].

Взагалі інтеграція елементів менеджменту якості в український бізнес та посилення значення концепції загального управління якістю відбувається поступово, в декілька етапів (рис.10.2).

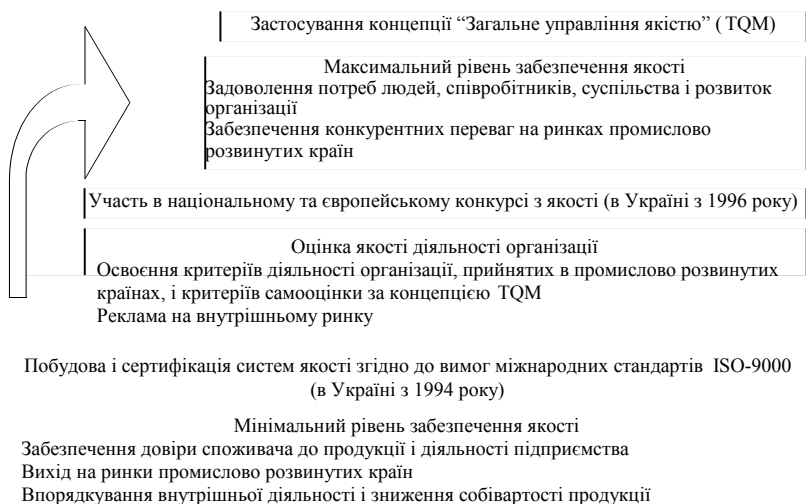


Рис. 10.2. Значення головних елементів менеджменту якості для українських підприємств [див. 8, с.60]

Лідерами з діяльності по впровадженню у виробництво принципів і методів TQM в Україні визнано Новокраматорський машинобудівний завод, Миколаївське НВО "Зоря", Київське АО "Оболонь", Київське бюро перекладів "Лінго" та ін. Сьогодні Україна має чим гордитись, адже за останній десяток років підприємств домінантів різних конкурсів у нас стає все більше (табл. 10.7).



*Таблиця 10.7*  
**Підприємства (організації), що підтвердили рівні досконалості у відповідності до моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM)**

Номінація	Підприємства, нагородженні дипломами та сертифікатами, кількість /термін дії нагороди (роки)									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
фіналістів Європейської нагороди з якості	-	-	-	1/2	1/2	1/2	-	-	-	-
переможців Міжнародного турніру з якості країн Центральної та Східної Європи	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2/5
лауреатів Міжнародного турніру з якості країн Центральної та Східної Європи	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4/5
переможців Всеукраїнського конкурсу якості "Чемпіон чемпіонів з якості 10-річчя"	Тривалість конкурсу 1996-2005 рр.									
переможців Українського національного конкурсу якості	-	3/5	3/5	3/5	5/5	2/5	3/5	3/5	3/5	2/5
лауреатів Українського національного конкурсу якості	1/3	9/3	5/3	5/3	6/3	8/3	7/3	4/3	7/3	7/3

Продовження табл. 10.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
фіналістів Українського національного конкурсу якості	-	3/2	5/2	6/2	15/2	10/2	11/2	В зв'язку з впровадженням Комплексної системи оцінювання з 2003 року рівень "Фіналіст" скасовано		
з підтвердженим рівнем "Визнання досконалості в Європі"	-	-	-	-	-	3/2	-	3/2	6/2	12/2
з підтвердженим рівнем "Визнання досконалості в Україні"	-	-	-	-	-	-	-	12/2	14/2	5/2
з підтвердженим рівнем "На шляху до досконалості в Україні"	-	-	-	-	-	-	-	10/1	2/1	3/1

Джерело: Складено за даними Держкомстату України.

Таким чином, передові вітчизняні підприємства успішно опановують нові підходи до управління якістю, що дозволяє все більшому їх числу виходити на зарубіжні ринки збуту та вдало конкурувати на них.

### **10.3. Методологія запровадження технологій TQM в систему менеджменту сучасного підприємства**

Будь-яка організація, яка прагне зайнятися удосконаленням якості, стикається як мінімум з чотирма проблемами:

- 1) опір персоналу нововведенням;
- 2) обмежене розуміння менеджерами різних рівнів взаємозв'язку якості продукції з ефективною діяльністю підприємства;
- 3) підхід до вдосконалення якості як до одноразового заходу;
- 4) надання удосконаленню якості статусу не управлінського, а статистичного заходу. І щоб їх вирішити необхідно розробити методологічну базу для ефективного впровадження та реалізації TQM.

Для управління якістю і здійснення заходів щодо її підвищенню використовують досить багато методів. Умовно ці методи поділяють на три групи:

- 1) методи забезпечення якості;
- 2) методи стимулювання якості;
- 3) методи контролю результатів роботи по якості.

Зокрема, до *методів забезпечення якості* відносяться перш за все інженерно-математичні методи, які використовують для аналізу і регулювання процесів на всіх стадіях життєвого циклу продукції (розробка, виготовлення, випробування, експлуатація), а також для обробки характеристик (планування експерименту, забезпечення надійності, аналіз відмов). Спеціалісти Української асоціації якості переконані, що якість на підприємстві на пряму залежить від рівня впровадження інновацій та вкладання коштів у науково-технічні досягнення.

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

До *методів стимулювання* відносяться як звичайні методи мотивації, так і спеціально розроблені для покращення якості. До *методів контролю* відносяться методи оцінки якості продукції, наприклад через аналіз економічних показників, через перевірку документації як на продукцію, так і на систему якості, і нарешті, контроль якості самої продукції.

Серед статистичних методів найбільш відомі “сім інструментів контролю якості”: метод розшарування (страטיפікація), графіки, діаграма розкиду, діаграма Парето, причинно-наслідкова діаграма (діаграма Ісикави), контрольні карти, гістограми.

Для вирішення більш складних проблем якості застосовують методи Тагучі – технічне проектування якості, або так звані “7 принципів Тагучі”, і гуртки якості. Суть цього методу полягає у застосуванні процесу покращення якості при плануванні продукції. Даний метод має три складові: системне проектування; проектування параметрів; проектування допустимих відхилень.

Таблиця 10.8

### Методи, використовувані для вирішення завдань менеджменту якості

Завдання менеджменту якості, у тому числі в рамках TQM	Методи, застосовувані для вирішення завдань менеджменту якості
1	2
1. Ситуаційний аналіз стану підприємства на ринку	Методи ситуаційного аналізу (SWOT-аналіз, аналіз конкуренції та ін.)
2. Обґрунтування доцільності створення / впровадження системи менеджменту якості	Стратегічне планування, стратегічний менеджмент (Strategic Planning, Strategic Management)
3. Розрахунок витрат на створення / впровадження системи	Бюджетування (Budgeting), кошторисне ціноутворення (Cost Estimating), ABC – method
4. Вибір спеціалізованої компанії – виконавця	Контрактинг (Contracting)

## Продовження табл. 10.8

1	2
5. Розробка проекту й організація впровадження системи	Управління інвестиціями (Investment Management), Управління проектами (Project Management)
6. Зміна технології процесів	Бізнес-процес реінжиніринг (Business Process Reengineering)
7. Зміна організації процесів	Управління змінами (Change Management), Метод “Управління Точно-в-час” (Just-in-Time Management)
8. Контроль за ефективністю роботи системи менеджменту якості	Управління ресурсами (Resource Management), Управління змінами (Change Management)
9. Організація цільового управління персоналом, включаючи навчання, формування команд.	Управління персоналом (Personal Management), Управління знаннями (Knowledge Management)
10. Сертифікація системи менеджменту якості	Спеціальна методологія організацій, що сертифікують, і компаній розробників
11. Використання сучасних інформаційних технологій	Інформаційні системи й технології, пакети спеціальних програмних засобів (Knowledge Engineering, Work Flow, Microsoft Project etc.)
12. Завершення проекту / перехід до нового проекту розвитку системи менеджменту якості	Управління проектами (Project Management)

Досить відомим методом поліпшення якості, що застосовують до процесів і систем є запропоновані Е.Демінгом “14 принципів управління якістю”. Крім цього запропонована ним модель постійного поліпшення якості – коло Демінга (або цикл Демінга) може бути застосована до будь-якої діяльності (рис. 10.3). Дана модель знайшла своє дещо змінене відображення в Держстандарті України [30]. Суть даної концепції зводиться до наступних *положень*:

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

- планування удосконалення діяльності при знаходженні в ній помилок і пошук вирішення виниклих проблем.
- виконання запланованого покращення на невеликій ділянці робіт з метою скорочення можливих збоїв у звичайній діяльності на етапі вирішення проблем.
- контроль досягнення бажаного результату за допомогою тестових змін.
- дія з ціллю запровадження змін у великих масштабах у випадку успіху експерименту. Залучення в процес запровадження змін інших учасників, співробітництво яких знадобиться.

Рис. 10.3 ілюструє систему управління якістю, що базується на процесах, описану в стандартах серії ISO 9000, що є опорою TQM. Він показує, що зацікавлені сторони відіграють суттєву роль у забезпеченні вхідних елементів для організації. Моніторинг задоволеності зацікавлених сторін вимагає оцінювання інформації щодо сприйняття цими сторонами ступеня задоволення їхніх потреб та очікувань.



Рис. 10.3. Модель системи управління якістю, що базується на процесному підході [13]

Американський вчений А.Фейгенбаум запропонував метод всезагального контролю якості, який розглядав не кінцевий результат виробництва, а кожний етап створення виробу (розробка, виготовлення, експлуатація і т.д.). Модель Всезагального контролю якості, Total Quality Control (TQC) має такий вигляд (рис.10.4). Слід зазначити, що на вітчизняних підприємствах застосовувався схожий метод контролю якості, який здійснювався на етапі розробки, виготовлення і експлуатації продукції.



Рис. 10.4. Зміст моделі Всезагального контролю якості

Метод Джурана (або так звана трилогія Джурана) включає три аспекти стратегічного планування якості: планування якості, покращення якості, управління якістю (рис. 10.5).

Крім того, даний метод виділяє необхідність для кожного менеджера індивідуальної діяльності, яка приводить до підвищення якості. Джуран був прибічником підходу, який передбачав залучення персоналу в процедури забезпечення високої якості.

Даний підхід містить 10 складових підвищення якості:

1. Формування усвідомлення потреби в якісній роботі й створення можливостей для покращення якості.



Рис. 10.5. Трилогія якості Джурана [31]

2. Встановлення цілей для постійного удосконалення діяльності.
3. Створення організації, яка здатна ефективно працювати над досягненням цілей.
4. Надання змоги навчатися всім співробітникам організації.
5. Виконання проектів для вирішення проблем.
6. Інформування співробітників організації про досягнуті успіхи.
7. Висловити визнання співробітникам, які внесли найбільший внесок в покращення якості.
8. Інформування про результати.
9. Реєстрування досягнень.



10. Запровадження і закріплення досягнень, яких вдалося добитися за рік, в системи і процеси, що постійно функціонують в організації.

Філіп Б. Кросбі запропонував метод удосконалення якості, який включає 14 компонентів, а саме:

1. Чітке визначення прихильності керівництва організації ідеї якості.
2. Використання командної праці для покращення якості, для залучення та інформування про якість всіх членів організації.
3. Оцінка якості й визначення поточних і потенційних проблем з якістю.
4. Визначення вартості якості.
5. Визначення вартості неякісної роботи і доведення цієї інформації до підлеглих.
6. Коректування дій.
7. Створення спеціального комітету по роботі з програмою “нульового браку”.
8. Навчання спеціалістів, які будуть запроваджувати програму “нульового браку”.
9. Проведення “Дня нульового браку” для роз’яснення програми і відношення організації до проблеми якості.
10. Мотивація персоналу до встановлення цілей, які б покращували якість.
11. Стимулювання підлеглих до повідомлення про проблеми, що не дозволяють їм працювати без браку.
12. Суспільне визнання тих, хто досягає цілей і відмінно виконує роботу.
13. Організація Рад якості, які складаються з професіоналів і керівників колективів, що будуть регулярно співпрацювати.
14. Неодноразове повторення пунктів 1-13, так як процес удосконалення якості безкінечний.

*Метод “точно в строк”* (або метод Канбан) застосовують в різних сферах, але прикладом є велике конвеєрне виробництво. Даний метод полягає у гнучкій перебудові вироб-

ництва при зміні попиту на продукцію. Метод “точно в строк” є інформаційною системою, яка забезпечує оперативне регулювання кількості виробів і їх якості на кожній стадії виробництва. Продукція виготовляється як раз до моменту реалізації, при цьому виникає можливість не створювати запаси.

*Метод Кайзен* (постійні, поступові поліпшення) є найважливішим інструментом управлінської стратегії. Інші методи розроблялись як додаток до механізмів управління і покращення якості, а даний метод передбачає реалізацію пропозицій з поліпшення якості продукції, як стратегічного напрямку діяльності підприємства. Цей метод допомагає використовувати досвід та інформацію, що є в кожного працівника, у потрібному напрямку. Така форма збору ідей називається імплементаційними пропозиціями з поліпшення, тобто такими, що забезпечують виконання зобов'язань з постійного поліпшення продукції і процесів як політики підприємства. Кожний співробітник у рамках своїх повсякденних обов'язків відповідно до своїх особистих здібностей, вносить дрібні пропозиції з поліпшення, що дають кумулятивний ефект, але результати покращень носять регулярний і частий характер.

Взагалі, впровадження технології TQM передбачає використання менеджером специфічних методів і прийомів, таких як гуртки якості, наділення владою, контрольні порівняння, залучення зовнішніх джерел, безперервне вдосконалення та інші. Одним з методів проведення в життя філософії тотального управління якістю і залучення робочої сили до децентралізованого контролю є створення гуртків якості.

Концепція гуртків якості була розроблена японськими компаніями в якості методу залучення співробітників організації до досягнення високих стандартів якості. У США серед родоначальників запровадження цього методу були такі компанії як Lockheed, Wessinghouse, Digital Equipment, Baltimore Gas & Electric Company. Іншою інновацією поліпшення якості є субдоговір [4]. Прикладом може бути історія фірми Eastman Kodak котра, на підставі субдоговору, передоручила всі комп'ютерні операції компанії IBM. Результ-

татом стала висока якість комп'ютерних робіт за менші кошти. Крім цього, компанії намагаються включити покупців у свій комерційний контур шляхом надання їм даних про товари і послуги та розвивають інтерактивні зв'язки з споживачами. Так, наприклад, фірми Volvo і BMW відмовляються від складів готової продукції, а прагнуть виконувати лише замовлення від покупців, які надходять від дилерів по всьому світу.

Широко вживаним прийомом TQM також є швидкість, тобто час, потрібний організації для виконання запланованого завдання. Швидкість важлива для будь-якої сфери діяльності: розробки, виробництва чи розподілу продукції або послуг.

Орієнтація на кращих або контрольні порівняння – це процес вивчення і використання досвіду інших фірм у забезпеченні високої якості виробництва. Введена ще у 1979 році компанією Хегох практика контрольних порівнянь (бенчмаркінг) є однією з головних складових сучасного TQM. Ключ до успішного *бечмаркінгу* – аналіз. Організація повинна неупереджено проаналізувати свої поточні процедури (починаючи з оголошення про місію) і визначити пріоритетні сфери вдосконалення діяльності. В якості другого кроку компанія ретельно підбирає організації, які гідні бути прикладом для наслідування. Але ця стратегія має певні загрози для малих та середніх компаній, адже намагаючись співставити себе з лідером галузі по якості (яким частіше за все стає велика фірма) перші можуть “надірватися” і повністю піти з ринку. Тому багато фірм вивчають, наприклад, як компанія L.L.Bean проводить свій поштовий бізнес, як Disney набирає і готує працівників чи як Federal Express простежує проходження пакунків, щоб запровадити позитивний досвід у власному бізнесі [див. 29, с.536].

Ще однією з досліджуваних методик контролю якості є *стратегічний контроль якості (SQC)*. SQC передусім стосується управління якістю. Крім того, це набір стратегічних методів, які можна використати для моніторингу якості. Вибірка прийому передбачає взяття проби готової продукції, з якої роблять висновок про її відповідність вимогам якості. Та-

ка вибірка ефективною є лише у разі правильного визначення відсотка проби (наприклад, 2,5 чи 24,0%). Це особливо важливо, якщо після тестування продукт стає непридатним для подальшого вжитку.

Як бачимо спектр методів впровадження загального управління якістю на підприємстві доволі широкий і, як свідчить практика діяльності найвідоміших світових лідерів в галузі якості продукції, робіт або послуг, не обов'язково впроваджувати їх усі разом взяті, адже це доволі дорогі методи. Необхідно в комплексі з іншими підходами виділити один, який найбільше підходить для даної організації за даних умов. Багато з перерахованих вище принципів по покращенню якості (в першу чергу "14 принципів Демінга") лягли в основу методу всезагального управління якістю (TQM).

Таким чином, *Всезагальне управління якістю* – концепція, яка передбачає усестороннє цілеспрямоване і добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до після продажного обслуговування при участі керівництва і службовців усіх рівнів і при раціональному використанні технічних можливостей.

*Методологія TQM* включає в себе велику кількість *складових* серед яких першочергове значення мають такі:

- контроль в процесі розробки нової продукції;
- оцінка якості дослідного зразка, планування якості продукції та виробничого процесу, контроль, оцінку і планування якості поставленого матеріалу;
- вхідний контроль матеріалу;
- контроль готової продукції; оцінка
- якості продукції; оцінку якості виробничого процесу;
- контроль якості продукції і виробничого процесу;
- аналіз спеціальних процесів (спеціальні дослідження в області якості); використання інформації про якість;
- контроль апаратури, яка дає інформацію про якість продукції;
- навчання методам забезпечення якості, підвищення кваліфікації персоналу;

- гарантійне обслуговування;
- координацію робіт в області якості;
- спільна робота з якості з постачальниками;
- використання циклу Демінга (планування, виконання, контроль, корегуючі дії);
- робота гуртків якості;
- управління людським фактором шляхом створення атмосфери задоволення, заохоченої участі, благополуччя і процвітання в фірмі;
- робота в галузі якості по методу міжфункціонального управління;
- вироблення політики в галузі якості (узгодження політики в області якості з загальною економічною стратегією діяльності);
- участь службовців у фінансовій діяльності (у прибутках, акціонерному капіталі), виховання свідомого відношення до якості;
- проведення заходів по формуванню культури якості;
- підготовка управлінських кадрів для керівництва діяльністю в області якості;
- покладання відповідальності за діяльність в області якості на вище керівництво.

TQM дозволяє уявити широке розуміння якості. На рис.10.6 наведений взаємозв'язок всіх складових TQM. Виходячи з філософії TQM, якість включає в себе відчутні й невідчутні відчуття покупця, які пов'язані з характеристиками продукції, якістю послуг (включаючи інформацію, строки постачання, умови обслуговування і т.д.), а також обумовлені якістю процесів й іншими обставинами.

Методичними засобами TQM є: засоби для збирання даних; засоби представлення даних; методи статистичної обробки даних; теорія загального менеджменту; теорія мотивацій і психологія міжособистісних відносин; економічні розрахунки.

Додаткова методологічна база системи TQM охоплює:

- управління якістю продукції на всіх етапах життєвого циклу;

- система ведення внутрішньої фірмової інформації про діяльність в галузі якості та результати такої діяльності;
- застосування статистичних методів для обробки інформації;
- створення проектів з вдосконалення діяльності процесів;
- мотивування співробітників та залучення їх до управління;
- розробка внутрішньофірмових стандартів на діяльність та вдосконалення якості.

Найвну інформаційну базу із проблем менеджменту якості можна розділити за двома напрямками: по-перше, основи TQM на базі закордонних джерел і по-друге – практичний досвід окремих вітчизняних підприємств щодо розробки систем управління якістю й використання методів удосконалення. Необхідність формування наукової бази щодо впровадження та адаптації TQM сьогодні є досить актуальною. Важливо чітко окреслити бар'єри та ключові фактори успіху.

Останні дослідження, проведені з метою виявлення основних якостей, якими повинен володіти керівник задля успішно го впровадження TQM, виділяють у першу чергу [33]:

- професійні навички бізнесу;
- концептуальні навички;
- навички спілкування;
- особисті якості (ентузіазм і сталість).

Перераховані якості становлять типовий набір для західного керівника-лідера. Таким чином, зміни в організації повинні починатися зі зміни самих керівників. Боротьба стилів управління, авторитарного та демократичного, ведеться досить гостро, і можна з упевненістю відзначати, що, особливо з приходом молодих керівників, демократичні цінності беруть гору, доводячи свою ефективність.

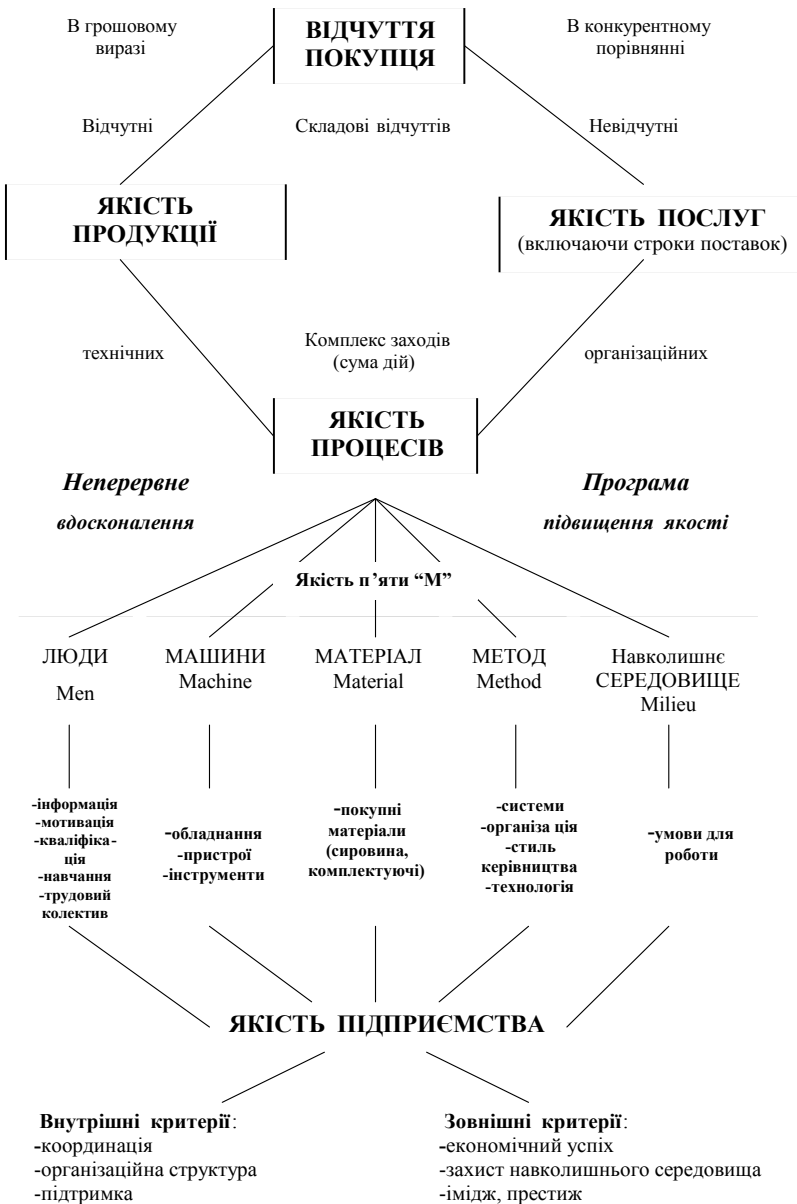


Рис. 10.6. Широке розуміння всезагального управління якістю [див. 11]

Слід зазначити, що перше знайомство із принципами TQM і сучасними інструментами вдосконалення у багатьох керівників і менеджерів відбувається саме на таких навчальних програмах. Опитування більше 20000 фахівців за підсумками навчання дозволило отримати такі результати (табл. 10.10) [26].

Таблиця 10

### Результати опитування про доцільність навчання за кордоном

Нові можливості, що дає стажування за кордоном	Питома вага, %
Придбали новий досвід і знання	96,9%
Встановили нові ділові контакти	72,7%
Реалізували розроблені в процесі підготовки проекти	60,0%
Уточнили й адаптували план розвитку підприємства /підрозділу	57,9%
Створили власне підприємство	8,0%
Підвищено заробітну плату	43,6%
Одержали пропозиції про роботу від інших вітчизняних і закордонних фірм	36,0%
Одержали пропозиції про роботу від органів державної влади	9,0%
Перейшли на роботу в іншу організацію	17,3%
Непрацевлаштовані	1,3%

Як видно з таблиці перед фахівцем, що володіє технологією застосування TQM відкривається багато можливостей не лише у реалізації себе як гарного працівника, але і як успішного менеджера здатного розпочати і вести власний бізнес.

Важливу роль в формуванні системи методологічного забезпечення TQM відіграє державна політика. Підвищення культури якості й ефективності роботи компаній позитивно відбивається на економіці країни. У США якість стала державною політикою з 1987 року, коли з метою повернення втраченого лідерства американських продуктів і послуг на



внутрішньому та світовому ринках Конгресом Сполучених Штатів була запроваджена Національна премія якості Малколма Болдріджа [див. 14].

На Україні з метою підвищення якості та адаптації концепції TQM на підприємствах, як вже зазначалось вище, проводяться різні конкурси. Дослідження нормативної бази проведення таких конкурсів показало, що наша держава має в цьому плані досить серйозні наробки. Так, наприклад, Всеукраїнський конкурс якості продукції (товарів, робіт, послуг) – “100 кращих товарів України” проводився у 2005 році відповідно до:

- Указу Президента України від 13 липня 2005 року №1105/2005 “Про заходи щодо вдосконалення діяльності у сфері технічного регулювання та споживчої політики”;

- Указу Президента України від 23 лютого 2001 року №113 “Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції”;

- Програми діяльності Кабінету Міністрів України “Назустріч людям”;

- Постанови Кабінету Міністрів України від 16.11.2001 р. №1502 “Про щорічний Всеукраїнський конкурс якості”;

- Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг), затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.08.2002 р. №447-р;

- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.03.2004 р. № 200-р “Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг)”;

- Порядку проведення Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) – “100 кращих товарів України”, затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 19 травня 2003 року №89 “Про затвердження нормативно-правових актів, що стосуються Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) – “100 кращих товарів України” (zareestrovano v Ministerstvi yustitsii Ukraini 3 lipnya 2003 roku za №541/7862);

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

• Програми проведення Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) – “100 кращих товарів України” у 2005 році.

Про досягнення України в галузі якості на шляху до запровадження принципів TQM свідчать і дані табл. 10.11.

Таблиця 10.11

### Досягнення в рамках всезагального менеджменту якості

Рік	Вперше в Україні
1	2
1989	Фахівця з України (з УАЯ) включено до складу Постійної радянської частини ISO/TK-176, де він брав безпосередню участь у розробці стандартів ISO серії 9000. Результати вітчизняних досліджень в галузі системного управління якістю (проведені за участю фахівців УАЯ) відзначені Почесним дипломом ЕОQ.
1992	Організовано та проведено Перший Міжнародний форум “Дні якості в Києві”, присвячений Всесвітньому дню якості (за ініціативи УАЯ).
1994	Підготовлено та видано методичні посібники зі стандартів ISO серії 9000. Підготовку та видання здійснено УАЯ. Розроблені ДСТУ на системні технологічні комплекси управління якістю (за участю фахівців УАЯ).
1996	Запроваджено Європейський тиждень якості в Україні (за ініціативи УАЯ, при підтримці УСПП). Центральним загальнонаціональним заходом Тижня став Міжнародний форум “Дні якості в Києві”.
1997	Фахівці з України пройшли підготовку на курсах EFQM в Брюсселі і отримали статус експертів нагород з якості EFQM (за ініціативи та сприяння УАЯ). Українська організація (Міжгалузевий центр якості “ПРИРОСТ”) прийнята до EFQM.
1998	Українська організація (УАЯ) прийнята до Всесвітньої ради якості. Представника громадської організації з якості (президента УАЯ) призначено заступником голови Національної ради з питань якості при Президентові України.

## Продовження табл. 10.11

1	2
1999	Вітчизняний орган з сертифікації систем якості (ОССЯ “ПРИРОСТ”) акредитовано в системі, що визнається в світі (Німецькому товаристві з акредитації TGA). Представника громадської організації (УАЯ) призначено заступником керівника робочої групи з розробки проектів Законів України “Про акредитацію органів з оцінки відповідності” та “Про підтвердження відповідності”.
2000	Громадську організацію (УАЯ) нагороджено Почесною грамотою Кабінету Міністрів України з врученням пам’ятного знаку. Делегація України (сформована УАЯ) взяла участь у Конгресі ЕОQ. Представник України (фахівець УАЯ) виступив з доповіддю на щорічному Конгресі з якості ЕОQ та на Всесвітньому конгресі загальної якості.
2001	Представника України (фахівця УАЯ) включено до складу Міжнародного оргкомітету Всесвітнього конгресу з питань якості. Фахівці з України отримали статус “Менеджер систем якості ЕОQ”, “Аудитор якості ЕОQ”, “Викладач Німецького товариства з якості DGQ” (за сприяння УАЯ). Розроблено проект Концепції національної політики України у сфері якості, який покладено в основу Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг). Проект Концепції розроблено фахівцями УАЯ, надруковано у ЗМІ та направлено до Уряду України. Представника громадської організації з якості (президента УАЯ) призначено радником Прем’єр-міністра України.
2002	Представник УАЯ виступив в ЄК ООН з доповіддю про досягнення України в сфері якості. Представника громадської організації з якості (президента УАЯ) нагороджено Почесною грамотою Кабінету Міністрів України з врученням пам’ятного знаку.
2003	Організація з України (УАЯ) отримала статус партнерської організації та право тестування фахівців в системі ISTO безпосередньо в Україні. В Україні організовано перше тестування фахівців в системі ISTO. 12 фахівців отримали сертифікати ISTO про адекватне розуміння стандартів ISO 9000:2000.
2004	На українському підприємстві («Позняки-Житл-Буд») розроблено, впроваджено та сертифіковано інтегровану систему менеджменту (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001). Консалтинг здійснено фахівцями центру «ПРИРОСТ-Система», УАЯ.

Але для успішного запровадження технологій TQM на рівні не лише окремого підприємства, а й держави необхідно активізувати діяльність по поширенню ідей щодо покращення якості й безперервного вдосконалення, включаючи такі *напрями*:

- позиціювати Українську національну премію якості як ефективний інструмент для самооцінки підприємств;
- створювати інфраструктуру вдосконалення, взявши за основу досвід EFQM, тобто втягуючи підприємства в обмін досвідом і кращими бізнесовими-рішеннями;
- розробити інтернет-ресурс для он-лайн удосконалення компаній (за прикладом Excellence One, E-Baldrige, BPIR.com).

Таким чином, TQM базується на таких *принципах*:

1. Задоволення потреб споживача, суспільства і співробітників організації.
2. Планування, забезпечення і контроль покращення якості всіх процесів і систем.
3. Розробка переважно попереджувальних впливів.
4. Навчання управління якістю всього персоналу.
5. Покладення функцій управління якістю на всіх співробітників.
6. Регулярне виявлення і вирішення в області якості хронічних проблем.
7. Координування і взаємодія діяльності всіх співробітників в області якості.

Застосовуючи дані принципи і в цілому методологію TQM, підприємство може отримати досить багато переваг (рис.10.7). Зазначенні переваги в цілому забезпечують успішність підприємства (фірми), прихильність і довіру споживачів. В умовах ринкових відносин і жорсткої конкуренції якість продукції стає визначальним фактором завоювання ринків збуту. Розуміючи це, все більше вітчизняних підприємств застосовує методологію TQM.



Рис. 10.7. Переваги від використання методології TQM

На 5-й Міжнародній конференції країн Центральної та Східної Європи “Національні програми якості та національні нагороди якості – інструменти розвитку руху за якість і досконалість”, що відбулась 23.09.2003 року було схвалено досвід ефективного використання концепцій TQM і Моделі EFQM для підвищення рівня ділової досконалості та конкурентоспроможності на підприємствах – призерах: ЗАТ “Оболонь”, ЗАТ “Едем” і ВАТ “Фармак” (Україна), “Беккер і ДО” (Казахстан) і ін. Рекомендувати цей досвід для вивчення й поширення в країнах ЦСЄ.

Узагальнення існуючих класифікацій витрат на якість продукції дозволило запропонувати вдосконалену класифікацію, в основу якої покладено принцип розподілу витрат на основні та супутні шляхом уточнення функціональних статей витрат і уведення понять “функціонально-основні” та “функціонально-супутні” витрати на якість [35]. Одним з заходів упорядкування ситуації з реальною оцінкою витрат на

якість може бути систематизація витрат на якість з врахуванням особливостей у кожному окремому випадку.

Таблиця 10.12

**Відмінність загальних принципів традиційної системи управління та системи TQM [11]**

<b>Традиційні принципи управління</b>	<b>Принципи системи TQM</b>
Задоволення потреб замовника	Задоволення потреб споживача, суспільства та співробітників організації
Планування, забезпечення та контроль покращення якості продукції	Планування, забезпечення та контроль покращення якості всіх процесів та системи
Розробка переважно коригуючих засобів	Розробка переважно попереджуючих засобів
Навчання управлінню якістю тільки співробітників відділу контролю якості	Навчання управлінню якістю всього персоналу підприємства
Функції забезпечення якості покладені на відділ забезпечення якості	Функції забезпечення якості покладені на всіх співробітників
Вирішення в галузі якості тільки термінових питань та завдань сьогодення	Регулярне виявлення та вирішення в галузі якості хронічних проблем
Виконання кожним автономно визначеної задачі	Координація та взаємодія всіх співробітників в галузі якості

Ефективність всезагального управління якістю залежить від трьох ключових умов, а саме: 1) вища керівна особа на підприємстві енергійно виступає за підвищення якості; 2) інвестиції вкладаються не в обладнання, а в людей; 3) організаційні структури перетворюються чи створюються спеціально під всезагальне управління якістю.

З усього вищезазначеного впливає ряд першочергових висновків і рекомендацій:

- усі роботи повинні провадитися на базі випереджальної розробки (з наступною періодичною актуалізацією) ор-

ганізаційного проекту розвитку (реформування, реструктуризації) компанії, є одним з розділів “Менеджменту якості”;

- на підприємстві повинна діяти сучасна система управлінського обліку витрат – зокрема, витрат, пов’язаних із забезпеченням якості;

- початку робіт повинно передувати створення та поетапне здійснення навчальної програми з умовною назвою “Сучасні методи реформування підприємств і компаній у рамках TQM”;

- перехід до системи TQM повинен відбуватися на базі системного впровадження сучасних методів загального (корпоративного) менеджменту, що включають:

- управління інвестиціями (Investment Management),
- управління проектами (Project Management),
- управління фінансами (Financial Management),
- управління персоналом (Personal Management),
- управління знаннями (Knowledge Management), включаючи такі спеціальні підходи, як “Точно в строк” (Just-in-Time), вартісний інжиніринг (ABC-метод), реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Rengineering) тощо.

Принципи успіху функціонування системи управління процесами підвищення якості:

- 1) при всьому різноманітті методів, механізмів та технологій, при всій визначеності загальних принципів та цілей, головним принципом успіху їх втілення, успішного функціонування, безперервного розвитку та реалізації, функціонування та розвитку системи управління процесами покращення якості;

- 2) наявність особи з належними повноваженнями, яка повністю відповідає за розробку, втілення, функціонування та розвиток системи управління процесами покращення якості.

Стан справ в системі управління якістю для підприємств України не можна визначити як задовільний. Розвиток експортних відносин показав, що продукція вітчизняних підприємств є неконкурентоспроможною на світовому ринку саме за показником якості. У цьому зв’язку набуває особливого значення проблема розробки та впровадження дійових методів управління витратами на забезпечення якості продукції.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Басовский Л.Е., Протасьев В.Б.* Управление качеством: Уч.-М.: ИНФРА, 2001. – 212 с.
2. *Богуслаев В.А.* Система качества промышленного предприятия, Запоріжжя: АТ “Мотор Січ”. – 1996. – 182 с.
3. *Большаков А.С., Михайлов В.И.* Современный менеджмент: теория и практика, – СПб: “Питер”, 2000 – 416с.
4. *Вакуленко А.* Концентрация управления персоналом в системе менеджмента качества // Персонал. – 2001. – №2. – С. 31-34.
5. *Василенко В.О., Ткаченко Т.І.* Виробничий (операційний) менеджмент: Навч.пос./ За ред. В.О. Василенка. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
6. *Всеобщее* управление качеством. Учебник для вузов/ О.П.Глудкин, Н.М.Горбунов, А.И.Гуров, Ю.В.Зорин; под ред. О.П.Глудкина. – М.: Радио и связь, 1999. – 600с.
7. *Гличев А.В.* Основы управления качеством продукции. – М.: АМИ, 1998. – 336 с.
8. *Гличев А.В.* Основы управления качеством продукции-М.: Изд-во стандартов, 1988. – 80 с. (Всеобуч по качеству).
9. *Гріфін Р.В., Яцура В.* Основы менеджменту: Підручник – Львів: Бак, 2001 – 624с.
10. *Гэлловей Л.* Операционный менеджмент. Принципы и практика – СПб: “Питер”, 2001 –120с.
11. *Д. Маслов* Проблеми впровадження TQM <http://mail.ISO.TQM/ccs.glasnet.ru/mc/industrial/ch6.html>
12. *Джуран: два века качества* (интервью с д-ром Дж. Джураном): Пер.с англ./ Европейское качество. –1999. – Т. 6. – № 2. – С. 5-7.
13. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – К.: Держстандарт України, 2001. – 44 с.
14. Закон Украины “О защите прав потребителей” (от 15.12.93г. ст.16.п.4).
15. *Исикава К.* Японские методы по управлению качеством. М.: Экономика, 1988.
16. *Калита П.* От процессов управления качеством к целостной технологии непрерывного совершенствования организации // Стандарты и качество. – 2001. – №1. – С. 40-44.



17. *Калита П.Я.* Системы качества и международные стандарты ISO серии 9000. Часть 2. Общие рекомендации по разработке, внедрению и сертификации систем качества. -К: Украинская Ассоциация качества, Межотраслевой центр качества "ПРИРОСТ", 1996.- 91с.

18. *Качалов В.А.* Энциклопедия ошибок в менеджменте качества // Стандарты и качество, 2003. – № 1. с.23-24.

19. *Качество* и сертификация промышленной продукции. Гребенников А.Г. и др.ХАИ.Харьков, 1998, -396 с.

20. *Коц Г.П.* Автореферат дис на здобуття наук. Ступеня канд. екон. наук Управління витратами на забезпечення якості промислової продукції Харківський державний економічний університет, Харків. – 2001. – 17 с.

21. *Курочкин А.С.* Организация производства: Конспект лекций. – К.: МАУП, 1997. – 116 с.

22. *Мазур И.И., Шаниро В.Д.* Управління якістю: навчальний посібник. – М.: Вища школа, 2003. – С. 75-77.

23. *Макаренко М.В., Махалина О.М.* Производственный менеджмент: Уч.пос. для вузов.-М.: "Изд-во ПРИОР", 1998. – 384 с.

24. *Международные стандарты.* Сборник новых версий стандартов ИСО серии 9000 (пересмотр ИСО 9000, 9001, 9002, 9003, 9004:1987 и ИСО 8402:1986.), – М.: Изд-во ВНИИС Госстандарта России, 1995.

25. *Міжнародні стандарти ISO серії 9000 і статистичні методи* (нова версія й процесний підхід) // Збірник матеріалів 13-ої міжнародної конференції. – СМЦ "Пріоритет", Нижній Новгород. – 2001, 22-24 травня.

26. *Момот А.И., Поляков М.Я.* Стратегия развития – качество / Материалы региональной научно-практической конференции "Стратегия управления социально-экономическим развитием региона на период до 2010 года". Донецк: ИЭПИ НАН Украины, 1999. С. 29-35.

27. *Наврозова Ю. О.* Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук Економічні засади управління якістю прордукції торговельних портів України, Одеський національний морський університет, Одеса, 2005. – 21с.

28. *Огвоздин В.Ю.* Управление качеством. Основы теории и практики: Уч.пос.-М.: Изд-во "Дело и сервис",1999. – 160 с.

29. *Окретилов В.В.* Управление качеством: Уч.- М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 1998. – 639 с.

30. *Пишеников В.* Восем принципов TQM // Методы менеджмента качества – 2001 – №8 – с.7

31. *Рыжков М.Б.* Компьютерные программы в управлении качеством // Методы менеджмента качества. – 2001. – №1. – С. 20-25.

32. *Скрябина Н.И.* Системы менеджмента качества в украинском бизнесе // Персонал. – 1999. – №6. – С. 56-64.

33. *Универсальный* экономический словарь. Менеджмент. Маркетинг реструктуризации: Учебное пособие /Под ред. Г.А. Швидаенка. – К.: Книга памяти Украины, 1999. – 392 с.

34. *Управление* качеством / Под ред. Ильенковой С.Д. – М.: “Банки и биржи”, изд. объединение ЮНИТИ, 1999. – 199 с.

35. *Фомичев С.К. и др.* Основы управления качеством: Уч.пос.-К.: МАУП, 2000. – 196 с.

36. *Фомичев С.К., Старостина А.А., Скрябина Н.И.* Основы управления качеством. – К.: МАУП, 2000. – 196 с.

37. *Фуколова Ю., Шелухин И., Белов А.* (ИКФ “АЛЪТ”) Все лучшее – себе // Секрет фирмы. – 2002. – № 1.

38. *Coleman S., Douglas A.* Where next for ISO 9000 companies? // The TQM Magazine, Vol. 15 No 2. – 2003. – P. 88-92.

39. *Dale B.G.* Managing Quality. – 3-rd ed.. – Blackwell Publishers, Oxford – 1999.

40. *Gotzamani K.D., Tsiotras G.D.* An empirical study of the ISO 9000 standards contribution towards total quality management // International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 10. – 2001. P. 1326-1342.

41. *Longenecker C.O.* Why managers fail in post-Soviet Russia: causes and lessons // European Business Review, Vol. 13, No. 2. – 2001. – P. 102

42. *Van der Wiele A., Dale B. and Williams R.* ISO 9000 series and excellence models: fad to fashion to fit // Journal of General Management, Vol. 25 No. 3. – 2000. – P. 50-66.

43. *Watson G.H.* Strategic benchmarking: how to rate your company's performance against the world best. – John Wiley & Sons, 1993.

44. [www.kachestvo.tuev-nord.ru](http://www.kachestvo.tuev-nord.ru) інтерв'ю з президентом Української асоціації якості П. Калита “TQM”

45. [www.Pragmat\\_sib/tqm.standart/.../narod.ru](http://www.Pragmat_sib/tqm.standart/.../narod.ru) Г. Саленя та Ф. Фазел Оцінка перешкод на шляху до якості

46. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

## **Розділ 11. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ РИЗИКОМ**

### **11.1. Еволюція становлення ризик-менеджменту**

Підприємницький ризик – величина динамічна. На нього впливає ряд факторів: організаційних, економічних, матеріальних, технічних та інших. Усі вони відрізняються між собою за змістом, часом дії, характером впливу, величиною завданих втрат. Ці фактори вимагають різних підходів до розробки заходів спрямованих на зниження їх негативного впливу на результати діяльності підприємства. Крім цього, ризики, що виникають в одних підрозділах, можуть викликати втрати в інших структурних ланках. Все це обумовлює необхідність системного підходу до управління підприємницьким ризиком.

Управління і ризик – взаємозв'язані компоненти економічної системи. Перше саме може виступати джерелом другого. Особливо наочно це проявилось на початковому етапі трансформації української економіки: втрата її керованості створила ситуацію тотального ризику для підприємницької діяльності. Відтворення макрорівнів керованості у свою чергу вимагає реалізації конструктивного потенціалу ризику на мікрорівні. На цьому рівні кращі шанси на успіх виникають тоді, коли підприємець володіє ризиковою евристикою, здатністю приймати і реалізовувати нестандартні рішення, гнучко змінювати стратегію і тактику поведінки у виробництві, комерційній і маркетинговій діяльності, знаходити нові ніші на ринку тощо. Досвідчений менеджер при прийнятті ризикованого рішення може інтуїтивно використовувати підходи і прийоми, які підказані йому практикою. Але неможливо покладатись лише тільки на чисту інтуїцію і наявних досвід. Необхідно спиратись на методологію (теорію) і науково обгрунтовані організаційні алгоритми управління ризиком.

За останні декілька років з'явився ряд робіт звітчизняних і зарубіжних економістів теорії ризику. Найвагоміші розробки мають О.Альгін, І. Балабанов, І. Бланк, Е. Брігхем, П. Верченко, В. Вітлінський, Б. Гардинер, П.Грабовий, В. Гранатуров, В. Ковальов, А.Мазаракі, Н. Машина, М.Рогов, В.Успенко, Е. Уткін, В. Черкасов. Практичні аспекти теорії ризику розглянуті в роботах В.Альнічева, М. Білухи, А. Дубова, Г.Клейнера, Г. Пластової, К. Редхема, О. Ястремського, Д. Штафанича та інших. Проте цілісної системи управління ризиком для підприємства досі не розроблено, що приводить до різноманітних рекомендацій щодо оцінки ризику, попередження їхнього виникнення тощо.

Проблема управління ризиком, подолання невизначеності існує в будь-якому секторі економіки, що пояснює її постійну актуальність. Будь-який суб'єкт економіки на будь-якому рівні неминуче стикається з неординарними ситуаціями, незапланованими або непередбаченими обставинами, на котрі необхідно адекватно реагувати, щоб не одержати збитків. В ситуації, коли практично універсальним законом економіки є невизначеність кінцевого результату інвестиційних вкладень, а планування і прогнозування обсягів виробництва, цін продажу, величини очікуваних грошових потоків, розробка бізнес-планів проектів може бути здійснена лише з деякою величиною наближення, особа, що приймає рішення, вимушена шукати способи, які дозволяють не втратити вкладення. Різноманітність форм, частота і величина наслідків прояву ризику, що знижують умови стабільного господарювання, неможливість абсолютного усунення імовірності його прояву визивають необхідність дослідження причинно-наслідкових зв'язків і шляхів зниження наслідків при настанні ризикових ситуацій.

В процесі управління менеджеру необхідно враховувати як багатоваріантний характер оцінок ринку і наслідків рішень, що приймаються, так і різний рівень впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на майбутні результати конкретного напрямку діяльності, брати до уваги зовсім різну ступінь впливу

вказаних факторів на його становище і перспективи розвитку, а також виходити із невизначеності майбутніх результатів, що породжуються цими факторами. Такі умови ставлять перед менеджерами задачу управління ризиками в процесі прийняття рішень, особливо щодо перспектив подальшого розвитку, одержання майбутніх переваг у бізнесі.

Узагальнюючи різні підходи, зупиняємося на визначенні, що **управління ризиком** – комплекс управлінських дій та заходів впливу на суб'єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх розумне (обґрунтоване) прийняття і приведення ступеня їх впливу до мінімально можливих меж із зниження імовірності настання негативних подій стохастичного характеру і нейтралізація їхніх наслідків. В широкому розуміння управління ризиком (ризик-менеджмент) є мистецтво і наука про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику. У вузькому розумінні – це процес розробки та впровадження програми зменшення будь-яких випадково виникаючих збитків (втрат).

*Історичні аспекти становлення ризик-менеджменту* показують, що з проблемами необхідності управління ризиками людство зіштовхнулося наприкінці XIX століття одночасно з виникненням і розвитком нових засобів пересування, будівництвом великих промислових підприємств. Так, представники школи наукового управління Ф. Тейлор та Г. Форд приділяли значну увагу ризику виникнення збоїв і браку в процесі виробничої діяльності. А перший план управління ризиком було складено в США в 1890 роках для компанії, яка займалась на той час будівництвом залізничної дороги.

В часи великої депресії 30-х років XX ст. управління ризиками не знайшло широкого застосування. Проте після Другої світової війни в результаті науково-технічної революції з'явилася нова дуже дорога техніка, прогресивні технології та й саме людство створювало нові джерела великих ризиків (авіація, транспорт, будівництво тощо). Все це призвело до того, що різко зросли як технічні так і економічні ризики. Саме

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

тому в 50-х роках ХХ ст. управління ризиками знову стає актуальним та зумовлює появу нової професії – менеджера по ризикам (менеджера по управлінню ризиками). Проте відокремлення самого процесу управління ризиками та поява професійних менеджерів по управлінню ризиками відбулося тільки на початку 70-х років.

Американські вчені виділяють три періоди розвитку ризик-менеджменту [1], основні аспекти яких подано у табл. 11.1.

Таблиця 11.1

### Розвиток ризик-менеджменту

Період	Сфера застосування	Ключові історичні моменти
40-60 рр. ХХ ст.	- страхування; - фінансові інвестиції	- поява терміну "ризик-менеджмент"; - розробка механізму оцінки фінансового ризику інвестиційного портфелю
60-90 рр. ХХ ст.	- страхування; - виробництво; - державна політика; - охорона навколишнього середовища	- введення іспиту у страхових компаніях по ризик-менеджменту; - розробка перших систем управління ризиками; - створення міжнародних товариств, що об'єднують фахівців ризик-менеджменту
середина 90-х рр. ХХ ст. – теперішній час	- усі напрямки підприємницької діяльності	- поява на підприємствах посади ризик-менеджера; - створення відділів по управлінню ризиками на підприємствах; - розроблено перший стандарт з ризик-менеджменту

*Становлення ризик-менеджменту в Україні.* Формування сучасної парадигми теорії управління ризиками в Україні тісно пов'язане з процесом становлення підприємництва і розвитком малого бізнесу, де непередбачуваність результатів еко-

номічної діяльності набагато вища. Умовно цей процес можна поділити на декілька етапів.

*Eman I (1987-1995 pp.)*. Період швидкого зростання кількості підприємств малих форм, особливістю якого була стихійність, обумовлена відсутністю системної нормативно-правової бази, інфраструктури підтримки як на державному рівні, так і із залученням недержавних і міжнародних інститутів. Відношення держави до розвитку підприємництва формувалося на основі необхідності змін у системі неефективного управління економікою країни. Підприємці фактично сприймаються як неминуче зло, яке, однак, допомагає значно вирішити проблему безробіття і насичення ринку споживчими товарами і послугами.

Після детального аналізу причин провалів підприємницької діяльності в Україні, можна зазначити, що більшість з них можна звести невміння, а деколи і просто небажання займатися обробкою і аналізом інформації про навколишнє середовище підприємства. На жаль, цей факт тільки починає привертати увагу більшості українських підприємців. І мало хто з них може визначити тип необхідної для підприємства інформації, кваліфіковано організувати її пошук, уникнути ефекту дезинформації, уміло використовувати отриману інформацію при прийнятті рішення і для організації поточного контролю за фінансово-господарською діяльністю. У той період багато хто був захоплений перспективами і можливостями, що відкрилися. Відчували себе першопрохідцями і вірили, що саме цей шлях приведе до мети – побудови в Україні сучасної ринкової економіки, в якій підприємці займуть гідне місце.

Центральною фігурою початку 90-х рр. ХХ ст. був підприємець-власник, з яким пов'язувалися надії на підйом в економіці, що опинилася в глибокій кризі. Але через декілька років стало зрозуміло: володіти – ще не означає грамотно використовувати для загального блага. Підприємницький досвід, накопичений енергійними кооператорами в кінці 80-х, і на початку 90-х років, опинився практично непридатний на великих підприємствах, на яких трималася радянська еко-

номіка. За таких умов підприємці не справилися з роллю головного суб'єкта нової економіки. Масштабні перетворення в промисловості і реальному секторі виявилися їм не під силу. Більшість приватизованих підприємств так і не змогли адаптуватися до зовнішнього середовища, що змінилося. Головна проблема – створені за радянських часів підприємства не завжди орієнтувалися на отримання прибутку через якнайкраще задоволення споживчого попиту і досягнення мінімального рівня витрат. Вони були націлені на виконання виробничих планів і забезпечення зайнятості населення, що виражалося у роздутих штатах, надмірних виробничих потужностях, незбалансованому попиту на продукцію, низькій продуктивності праці.

Якщо в командно-адміністративній економіці вказані фактори були не суттєвими, то в ринкових умовах більшість колишніх радянських підприємств виявилися неконкурентоспроможними, нездатними залучати інвестиції тощо. На початку 90-х років неможливо було отримати кредит на прийнятних умовах, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами. Основними ризик-факторами керівники підприємств називали: нестачу фінансових ресурсів; складність відкриття підприємства; відсутність приміщень, основного капіталу, сировини і матеріалів; нехватку кваліфікованих кадрів; бюрократизм; жорстке і нестабільне податкове законодавство; в цілому складне економічне становище в країні; негативне відношення до підприємництва держави і суспільства. Результати діяльності підприємств відрізнялись полярністю, ринкові інструменти (біржі, фондові ринки та ін.) тільки формувались. Лібералізація ціноутворення та зовнішньоекономічних зв'язків на початку 90-х років, форсування експорту та входження у світовий ринок визначили напрямки перетворень економіки України, що виявилися сприятливим для певних її сегментів: енерго- і екологічних виробництв; “тіньової” сфери та кримінального бізнесу. За таких умов, одні підприємства зуміли зорієнтуватися в умовах, що змінилися – не тільки вижити, але й стати прибутковими, що стало результатом прове-



дення заходів по подоланню внутрішніх проблем, впровадженню передових технологій управління, координації зусиль відповідно до вимог ринку. Але їх дії були пов'язані з певними ризиками, часто – із збільшенням соціальної напруженості в колективі, а іноді і в регіоні, оскільки реструктуризація підприємств часто супроводжувалась звільненням працівників, закриттям окремих виробництв, перенавчанням кадрів, відчуженням об'єктів соціальної сфери та інших непрофільних підрозділів. Інші підприємства зайняли позицію вичікування і вибивання фінансування. Більшість з них або збанкрутіли, або є фактичними банкрутами, оскільки отримані кредити не вирішили їх головної проблеми – здатності ефективно функціонувати. Основними причинами банкрутств називали нестачу фінансових ресурсів, недосконалість податкової та фінансово-кредитної системи, організаційні труднощі. Керівництво таких підприємств не прагнуло до конструктивних дій з ряду причин, серед яких виділимо наступні:

- відсутність віри в можливість успіху у ситуації загальної економічної невизначеності динамічних змін умов господарювання;
- особиста незацікавленість керівників в перспективах розвитку підприємств (вважали за краще “проїдати” капітал);
- некомпетентність керівництва підприємств, особливо в областях маркетингу (уміння орієнтуватися на ринку, знання свого теперішнього і потенційного споживача, володіння технологіями просування товару і ціноутворення), фінансового управління і стратегічного планування;
- відсутність можливостей поповнення оборотних коштів;
- очікування на відновлення субсидування з боку держави;
- надія на отримання фінансування від стороннього інвестора (новий власник, банк, партнер) без виконання надалі своїх зобов'язань перед ним.

Отже, перший період характеризувався з одного боку появою і значним посиленням прояву ризикових факторів у вітчизняному підприємництві, а з іншого відсутністю науково-обґрунтованої системи управління ризиками, орієнтацією лише на інтуїцію і минулий досвід керівництва підприємств.

*Етап II (1996 р. – 1998 р.).* Період переходу підприємництва до діяльності за умов жорсткої державної регуляторної політики, створення передумов стабілізації і економічного зростання, макроекономічної лібералізації. Відношення держави до розвитку підприємництва формувалось, виходячи з усвідомлення того, що малий бізнес став достатньо серйозною економічною силою, енергію якого необхідно активно використовувати для досягнення максимальної бюджетної ефективності. Для цього можна навіть спростити доступ до державних ресурсів – як офіційним шляхом (через приватизацію, відмову від державної монополії на використання природних ресурсів тощо), так і через корупційні канали (застосування посередницьких схем при виконанні державних закупівель і реалізації державних замовлень, надання необґрунтованих індивідуальних преференцій і т.і.). Аналізуючи дані офіційної статистики можна побачити, що у 1996 р. порівняно з 1995 р. кількість малих підприємств практично не змінилась (96270 проти 96019), значний приріст їх кількості відбувався у 1997 р. (136238 або на 41,5%) і певним чином уповільнився у 1998 р. (173404, приріст склав 27,3%) [2]. У 1996-97 рр. основними факторами, що здійснювали вплив на рівень ризику підприємств, були: політична нестабільність; постійна зміна законодавчо-нормативної бази; поляризація секторів економіки на конкуруючі (за ресурси та умови господарювання) експортно та внутрішньоорієнтовані сегменти, що різко загострювала структурну незбалансованість національної економіки; інфляційний перерозподіл доходів та неплатежі, що компенсують макроекономічну нерівновагу сформованої системи відтворення; нестабільне податкове законодавство; відсутність інвестицій; труднощі в отриманні кредиту; відсутність відповідальності підприємців за здійсненні опе-

рації; некомпетентність керівників; складнощі з постачанням, реалізацією тощо.

Негативно позначились на розвитку економіки серйозні прорахунки у роздержавленні і становленні приватнопідприємницького сектору. У ході сертифікаційної приватизації, коли відбувся перерозподіл державної власності без радикальних змін у складі та структурі економічних об'єктів, насамперед суб'єктів власності, практично були проведені широкомасштабні інституціональні перетворення, що відповідали шоківому типу реформ.

Основною проблемою підприємств на цьому етапі була проблема неплатежів (наприклад, приріст кредиторської і дебіторської заборгованості у 1997р. порівняно з 1996 р. відповідно становив 40,3% і 50,2%; кредиторська заборгованість у 1997 р. становила 107,748 млрд. грн., з неї 71,3% припадало на прострочену, 95,1% складала заборгованість між підприємствами України; відповідно дебіторська заборгованість у 1997 р. становила 77,182 млрд., 69,3% – прострочена заборгованість [3]), наслідком чого стали бартерні операції (питома вага бартерних операцій у загальній структурі розрахунків між підприємствами в 1998 р. становила 42,5%; обсяги заборгованості підприємств перед владними структурами – 23,5 млрд. грн. або 43,5% всіх їх матеріальних обігових коштів [4]). Виділимо основні причини бартерних операцій: прорахунки в стратегії розвитку економіки, ігнорування економічних законів функціонування ринку (затянутість у часі дійсно радикальних економічних реформ, які мали половинчатий характер, відсутність стимулюючої функції податку на додану вартість (ПДВ), відсутність національних кадрів тощо). Наслідками бартеризації економіки стало: порушення кругообігу і незбалансованість матеріальних і фінансових потоків, порушення фінансової дисципліни підприємствами, уникнення ними або зниження податків, зростання внутрішньої і зовнішньої заборгованості підприємств.

Підсумовуючи, варто відмітити, що на другому етапі економіка України перебувала в умовах депресивної стабілізації

виробництва (на протязі 1996-1998 рр. спостерігалось зниження обсягів виробництва на 27,8-36,7% у машинобудуванні, промисловості будівельних матеріалів, легкій і харчовій промисловості поряд із позитивною динамікою в чорній і кольоровій металургії – приріст становив 12,4 і 33,6%), що проявилось в стрибку заборгованості по заробітній платі та неплатежів між підприємствами, масштабній кризі фінансової системи, включаючи банківську та грошову, а також валютну. Проблемам ризику і управління ним на макро- і мікрорівнях значну увагу починають приділяти українські науковці: поява наукових статей у економічних журналах (в першу чергу, “Фінанси України”, “Банківська справа” та ін.), проведення першої всеукраїнської науково-практичної конференції “Проблеми економічного ризику: аналіз та управління” у Київському національному економічному університеті, введення до навчальних програм економічних спеціальностей предмету “Економічний ризик”, вихід у друк перших посібників (В.В.Вітлінського, О.Л.Устенко, В.В.Черкасова), які поки ще більше акцентували увагу на теоретичних аспектах ризику.

*Eman III (1999 р. – 2000 р.).* Ключовим фактором, що істотно вплинув на розвиток підприємництва, стала фінансова криза кінця 1998 року початку 1999 року, що позначилася на роботі усіх підприємств, не залежно від розмірів, галузевої приналежності і форми власності. Лише незначна кількість підприємств не відчували обвалу попиту на товари і послуги, коли купівельна спроможність грошової одиниці швидко впала (середньорічний валютний курс гривні відносно долара США змінився з 2,4495 у 1998 р. до 4,1304 у 1999 р., тобто на 68,6%, при цьому на кінець 1998 р. курс складав відповідно 3,427, а 1999 р. відповідно 5,2163, що свідчить про його значні коливання [5]). Приблизно 30% малих підприємств було вимушено припинити своє функціонування після кризи 1998 року. Криза призвела до того, що підприємства стали відчувати проблеми при отриманні оплати від своїх партнерів, збільшення тиску на грошовий оборот (чиста внутрішня заборгованість у 1995 р. склала 15,0% до ВВП, у 1997р. – 30,5%, у 1999 р. -40,1% [6]). Малі і середні

підприємства приклали значні зусилля для зниження витрат, використовуючи такі основні форми стратегії зменшення витрат: зниження зарплати, транспортних витрат, витрат на рекламу, відправка співробітників в неоплачувану відпустку, неповний робочий тиждень тощо. В той же час зайнятість була відносно стабільним параметром в порівнянні з обсягом виробництва, тому що політика звільнення і адміністративних відпусток практикувалася меншістю підприємств – зниження зарплати часто використовувалося як альтернатива звільненню.

Ситуація в українській економіці після кризи 1998 року нагадувала умови початку 90-х: підприємницькі ніші створювалися як результат демонополізації в різних сегментах ринку, багато підприємств зіткнулися з проблемами ліквідності, структура споживання вернулася до спрощених форм, які спостерігалися на початку процесу реформ 1992-1994 років. Одночасно криза створила нові можливості для малого бізнесу: на початку 90-х років багато українських ринків було значно монополізовано, що утрудняло проникнення на ринок нових виробників, однак, криза 1998 року створила малому бізнесу можливості для входження на ринок і заняття секторів, які залишилися після виходу з ринку великих підприємств (особливо серед вітчизняних виробників і торгівельних підприємств, чия діяльність базується на місцевих ресурсах).

Період 1999-2000 рр. став періодом зміни пріоритетів, галузевої структури і механізмів розвитку підприємництва. Одночасно саме у післякризовий період держава починає усвідомлювати дискомфорт від жорсткої залежності країни від ситуацій на світових сировинних ринках (нафти, газу, золота, чорних і кольорових металів), тобто там, де традиційно працюють виключно великі підприємства. Мале підприємство, яке найменше залежить від цих факторів, найшвидше відновлюється після фінансової кризи і стає головним гарантом соціальної стабільності в суспільстві. Таким чином, криза 1998 року показала, що ризики є категорією не тільки мікро-, але макроекономіки.

Основними цілями підприємств у цей період стають: забезпечення фінансової стійкості; максимізація прибутку; про-

никнення на нові ринки і закріплення в ринкових нішах. Але значна частина підприємств ще не готова до переходу на нові принципи діяльності, не володіє культурою ринкових відносин і не має чіткої лінії поведінки. Таким чином, ризик в кінці ХХ ст. – це величина, що характеризує втрати підприємства, викликані неправильними управлінськими рішеннями, що приймаються в результаті діагностики економічного, політичного і соціального середовища в якому функціонує підприємство. Підприємства стали замислюватися не тільки над проблемами ризиків, що заважають веденню бізнесу, але і почали робити перші кроки по їх мінімізації.

*Eman IV (з 2000 р.).* Внутрішній імпульс до відновлення виробництва, який сформувався внаслідок підвищення цінової конкурентоспроможності вітчизняної продукції за умов післякризової девальвації гривні і частково переорієнтації внутрішнього попиту на вітчизняні товари, був підкріплений на початку періоду сприятливою кон'юктурою світових ринків і розширенням попиту на українську продукцію. Це сприяло зростанню доходів у реальному секторі, що призвело до активізації інвестиційної діяльності як важливого фактору відновлення виробництва. На протязі 2001-2004 рр. середньорічний приріст інвестицій в основний капітал склав 22,25%, порівняно з величиною 2000 р. у фактичних цінах вони виростили у 3,2 рази [7]. Більшість інвестицій як і раніше направлені у промисловість, транспорт і зв'язок (від 64,8% у 2001 р. до 57,1% у 2004 р.), але й спостерігається зростання частини інвестованого капітала у такі галузі економіки, як будівництво, оптова і роздрібна торгівля (майже у 2 рази), хоча вона досить невелика – від 3% до 7%. Аналіз даного показника у розрізі окремих галузей промисловості показує зростання частки інвестицій, направлених на розвиток обробної промисловості (51,9% у 2001 р. до 59,1% у 2004 р.), особливо харчової промисловості і перероблення сільськогосподарських продуктів (становлять орієнтовно третину загальної суми інвестицій обробної промисловості).

В економіці України, після десятирічного періоду катастрофічного спаду, у 2000-2004 роках відбувався стабільний щорічний приріст ВВП у середньому більш як на 8%, доходів

населення на 22,5%, інвестицій у основний капітал – 17,8% [8]. За весь даний період індекси офіційного курсу національної валюти до долара США були фактично стабільними. Так, якщо у 2000 р. спостерігалась девальвація гривні до долара в середньорічному вимірі 31,71%, то в 2001 р. була ревальвація в 1,25%; у 2002 та 2003 р. мала місце незначна девальвація (відповідно -0,85% та -0,11%); у 2004 р. – ревальвація до попереднього року становила всього +0,25% (табл.11. 2). Тобто рівень ревальвації та девальвації гривні до долара США у період 2001-2004 рр. був настільки незначним, що фактично не впливав на стан цінової конкурентоспроможності економіки України. Але з іншого боку наявна ревальвація гривні до долара, зростання соціальних виплат і доходів населення, яке не підкріплено приростом виробництва (збільшення попиту без збільшення пропозиції) призводить до знецінення заощаджень економічних суб'єктів і оборотних коштів підприємств.

Таблиця 11. 2

### Динаміка офіційного курсу національної грошової одиниці до долару США<sup>1</sup>

Роки	Середній офіційний курс	Офіційний курс на кінець року	Номінальна девальвація (-), ревальвація (+) гривні до долара США, %	
			середньорічно до попереднього року	грудень до грудня відповідного року
1996	1,8295	1,8890	-24,20	-5,30
1997	1,8617	1,8990	-1,76	-0,53
1998	2,4495	3,4270	-31,57	-80,46
1999	4,1304	5,2163	-68,62	-52,21
2000	5,4402	5,4345	-31,71	-4,18
2001	5,3721	5,2985	+1,25	+2,50
2002	5,3266	5,3324	+0,85	-0,64
2003	5,3327	5,3315	-0,11	+0,02
2004	5,3192	5,3054	+0,25	+0,49

<sup>1</sup> Розраховано за: Статистичний щорічник України за 2000 рік. – К.: Техніка, 2001. – С.72-73; Статистичний щорічник України за 2004 рік. – К.: Видавництво "Консультант", 2005. – С.71

Важливим позитивним соціальним моментом необхідно відмітити значне скорочення заборгованості по заробітній платі на протязі зазначеного періоду. Позитивна тенденція щодо зниження абсолютної суми заборгованості була закладена ще у 1999 р. (6400,8 млн. грн. на 1.01.2000 р. проти 6518,6 млн. грн. на 1.01.2001 р.). В подальшому дана тенденція закріпилась і станом на 1.01.2006 р. заборгованість склала 906,3 млн. грн. Відносно загальної суми доходів від заробітної плати, заборгованість на початок 2000 р. складала 8,82% знизившись до 0,65% станом на 1.01.2006 р., найбільш значне скорочення відбувалось у 2001 і 2004 рр. (відповідно у 2,24 і 2,43 рази).

Для 2004-2005 років для України характерне зростання впливу факторів економічного і політичного ризику, що позначається на економіці країни, діяльності окремих суб'єктів господарювання:

- зростання як державного так і корпоративного боргу. За дослідженнями В.Гейця і Т.Вахненко за 2004 р. зовнішні зобов'язання резидентів України збільшилися на 6,8 млрд. дол. США. Станом на 1 січня 2005 р. зовнішня заборгованість сектору державного управління 11,2 млрд. дол., комерційних банків досягла 2,6 млрд. дол., а нефінансових підприємств – 14,5 млрд. дол., сумарна величина зовнішнього національного боргу (держави і підприємств) сягнула 30,6 млрд. дол. США і упритул наблизилась до критичного рівня [9] (за даними НБУ на 1 жовтня 2005 р. валовий зовнішній борг склав уже 36,86 млрд. дол.);

- надмірна диференціація у рівнях розвитку окремих регіонів, спрямованість місцевих бюджетів на споживання, що викликано в першу чергу перед і після виборними політичними рішеннями 2004-2005 рр., направленими на збільшення доходів населення. В результаті – у багатьох місцевих бюджетах видатки по цих статтях сягнули майже 90%. З іншого боку активізувався процес урядових і регіональних запозичень (в першу чергу, за кордоном), що може з часом стати значним фактором ризику для майбутніх регіональних інвестиційних програм, так як велику частину майбутніх доходів місцевих



бюджетів потрібно буде спрямовувати на обслуговування боргів. У найгіршому сценарії розвитку подій, ця ситуація може стати фактором ризику для усієї фінансово-кредитної системи (банкам вигідніше і надійніше надавати кредити уряду і місцевим органам влади, ніж підприємницьким структурам);

- підвищення інфляційного тиску на економіку України внаслідок надмірних витрат соціального характеру. За дослідженнями акад. В.Гейця [10] за перше півріччя 2005 р., за даними НБУ, реальні грошові доходи зросли на 26,2% (річний приріст склав 38,4%), в той час як за відповідний період 2004 р. – на 10,2%, реальна заробітна плата зросла на 14,7% проти 8,9% у 2004 р. (перше півріччя), а соціальні допомоги реально зросли у першому півріччі 2005 р. на 72,9% проти 11,2% у першому півріччі 2004 р. (номінальна середньомісячна заробітна плата за 2005 р. склала 806,2 грн. проти 590 грн. у 2004 р., а грудні 2005 р. вона вперше минула важливий рубіж і становила 1019,7 грн. у розрахунку на одного штатного працівника). І це при тому, що у 2004 р. зростання ВВП склало 12,1 %, а в 2005 р. за всього 2,4 %. Таким чином, зростання доходів населення, особливо у 2005 р. значно випереджає приріст продуктивності праці, ресурсні можливості національної економіки, зростання ВВП при значному зниженні темпів росту капіталовкладень;

- значне зростання цін на паливно-сировинні ресурси (нафтопродукти – початок 2005 року і газ – початок 2006 року); коливання цін на певні види сільськогосподарської продукції (цукор, м'ясопродукти, молочні продукти);

- повторна приватизація і реприватизація великих промислових підприємств (Нікопольський завод феросплавів, ВАТ “Криворіжсталь” та інші), що в результаті погіршило інвестиційний клімат в Україні (стосовно внутрішніх та зовнішніх інвесторів), так як стало дестабілізуючим фактором в частині визнання прав власності;

- поглиблення дисбалансу між наявною пропозицією робочої сили та потребою в ній. Позитивною тенденцією є скорочення середньої тривалості пошуку за методологією МОП роботи з 10 до 8 місяців (відповідно у 2000 і 2004 рр.) на тлі змен-

шення середньої тривалості незайнятості безробітних з 23 місяців у 2000 р. до 20 місяців у 2004 р. і зростання питомої ваги осіб, які шукали роботу або намагались організувати власну справу (81,9% у 2000 р. і 94,9% у 2004р.). Поряд з цим спостерігаємо певні негативні моменти: зменшення серед безробітних частки осіб, які раніше мали роботу (відповідно 79,7% у 2000р. і 75,5% у 2004р.); значна диференціація у попиті та пропозиції робочої сили на ринку праці за професійними групами (на 1 січня 2005 р. в середньому 2 особи для кваліфікованих робітників з інструментом і 24 кваліфіковані працівники сільського та лісового господарства, при середньому значенні по усім категоріям 6 осіб), хоча дещо навантаження на одне вільне місце і знизилось на кінець 2004 р. порівняно з 2003 р.; збереження регіональних диспропорцій – рівень зареєстрованих безробітних порівняно низький у промисловорозвинутих регіонах (на 1 січня 2005 р. відповідно складає по областях Донецька – 2,3%, Київська – 2,8%, Луганська – 2,5%, Одеська – 2,1%, Харківська – 3.0%) і значно вищий у менш розвинутих регіонах (відповідно Житомирська, Кіровоградська і Херсонська – 5,0%, Рівненська – 5,9%, Тернопільська – 7,5%, Черкаська -5,7%, Чернівецька 6,0%) при середньому рівні по Україні 3,5%<sup>1</sup> ;

- висока енергозатратність економіки України (енергоємність української продукції у 3-4 рази перевищує відповідний показник у економічно розвинутих країнах) і низька екологічність виробництва (рис. 11.1) [11];

- тінізація економіки (за оцінками експертів “тіньовий” сектор складає біля 40% ВВП); недосконалість функціонування фінансово-кредитної системи (поза банківською системою населення зберігає понад 10 млрд. доларів США, щорічні трансферти працюючих за кордоном українців складають величину близьку до 4 млрд. доларів США) тощо.

---

<sup>1</sup> Розраховано за: Статистичний щорічник України за 2000 рік. – К.: Техніка, 2001. – С.72-73; Статистичний щорічник України за 2004 рік. – К.: Видавництво “Консультант”, 2005. – С.391-400.

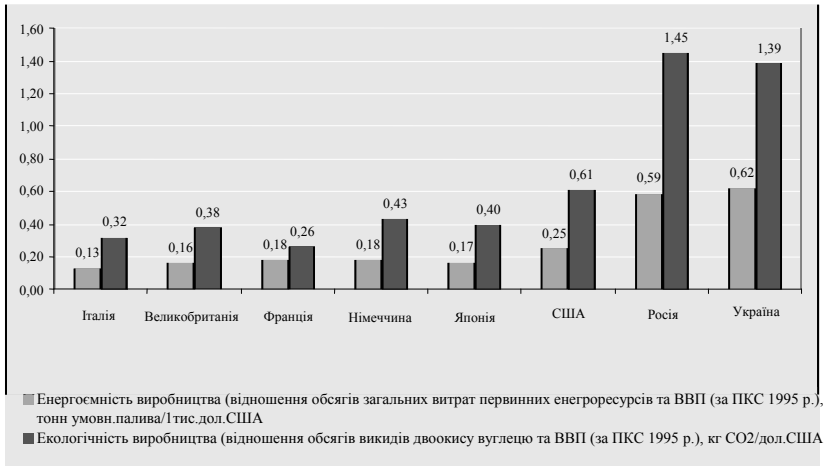


Рис. 11.1. Показники енергоємності та економічності національного виробництва окремих країн світу, 2002 р.

Підсумовуючи, варто відмітити, що початок ХХІ ст. в Україні пов'язаний із значним інтересом науковців і менеджерів-практиків до проблем виявлення, оцінки ризику, управління ним на макро- і мікрорівнях: спостерігаємо велику кількість наукових розробок; у навчальні посібники з багатьох економічних дисциплін (“Менеджмент”, “Фінансовий менеджмент”, “Банківська справа”, “Страхованні”, “Інвестиційний менеджмент” тощо) введено теми, де розглядаються специфічні аспекти ризику; банківські установи здійснюють оцінку ризику підприємств-кредиторів; бурхливо розвивається діяльність страхових організацій України (за статистичними оцінками приріст доходів зріс з 51,2% у 2001 році порівняно з 2000 роком до 141,8% у 2003 році, в цілому за період з 2001-2004 рр. приріст доходів порівняно з базовим 2000 роком склав 1279,9%) [12]; на деяких великих підприємствах (особливо у фінансовій і банківській сферах) введено посаду менеджера з ризику тощо. Хоча багато питань залишаються не вирішеними, особливо стосовно розробки конкретних методичних рекомендацій щодо оцінки ризику різних напрямків діяльності підприємств, формування дієвого механізму управління ним та ін.

## 11.2. Система управління ризиками на підприємстві

Виявлення ризиків, які виникають у процесі ринкової діяльності, дозволяє визначити: який рівень ризиків є прийнятним; які методи є доцільними для запобігання втрат, що виникають в результаті впливу конкретного ризику. Сукупність цих дій і є системою управління ризиками. Системний підхід до управління ризиком на підприємстві означає: охоплення управлінням ризиком всіх горизонтальних і вертикальних ієрархічних рівнів організації; взаємозв'язок всіх управлінських елементів підприємницького ризику; виділення управління ризиком в окремий вид спеціалізованої діяльності, яка тісно пов'язана з функціями, що виконують інші працівники.

Важливою задачею сучасного менеджменту є визначення політики організації, що включає сукупність нормативних вимог, які висуваються до працівників підприємства, і способів виконання цих вимог. **Політика управління ризиком** – сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиком, метою яких є зниження загрози прийняття невірних рішень та скорочення потенційно негативних наслідків. Це частина загальної стратегії підприємства, яка включає сукупність заходів, що мають на меті знизити небезпеку помилки вже в момент прийняття рішення і скоротити можливі негативні наслідки такого рішення на інших стадіях функціонування підприємства. Звідси – заходи щодо реалізації політики управління ризиком:

- 1) ідентифікація окремих видів ризиків (включає три етапи ідентифікації: зовнішніх ризиків у розрізі окремих напрямів діяльності підприємства; внутрішніх ризиків, притаманних окремих видам діяльності або господарським операціям; формування загального комплексу ризиків);
- 2) оцінка широти і достовірності інформації, необхідної для визначення рівня ризиків;
- 3) дослідження дії об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на рівень ризиків підприємства;

- 4) вибір і використання відповідних методів оцінки імовірності настання ризикованої події за окремими видами ризиків;
- 5) визначення розміру можливих втрат при настанні ризикованої події за окремими видами ризиків;
- 6) встановлення гранично допустимого рівня ризиків за окремими видами діяльності (подіями, операціями);
- 7) визначення напрямів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків;
- 8) вибір і використання внутрішніх і зовнішніх механізмів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків;
- 9) оцінка результативності нейтралізації і організація моніторингу ризиків підприємства.

Загалом, політика управління ризиками включає три основних напрями: стратегія, рамки і навички оцінки. В свою чергу, стратегія управління ризиковою ситуацією залежить від специфічних ризиків, які можуть виникати в процесі діяльності підприємства, можливості правильно оцінити конкретну ризикову ситуацію, знайти оптимальний варіант виходу з неї, враховуючи наявні у розпорядженні підприємства ресурси. У стратегії ризик-менеджменту застосовують наступні правила: максимум виграшу; оптимальна імовірність результату; оптимальне відхилення результату; оптимальне поєднання виграшу і величини ризику.

Можна виділити декілька напрямів розробки стратегій управління ризиками, якщо розглядати процес виникнення втрат як існування певної загрози (негативної події), реалізація якої призведе до конкретних збитків: 1) усунення існуючих загроз або попередження виникнення потенційних (загрози не існують немає і втрат); 2) попередження впливу існуючих загроз (вплив відбувається, але підприємство готове йому протистояти); 3) компенсація понесених втрат.

Але тільки формулювання стратегії для управління економічним ризиком недостатньо, потрібно розробити механізм її реалізації – систему управління економічними ризиками,

яка передбачає: створення ефективної системи оцінки і контролю рішень; виділення спеціального підрозділу (працівника), на якого покладено управління ризиками; виділення засобів і формування спеціальних резервів для страхування ризиків, покриття збитків і втрат.

В цілому, основною метою стратегії управління ризиком є досягнення значних конкурентних переваг у сфері ризик-менеджменту. Цілі і задачі стратегії управління ризиком великою мірою визначаються зовнішнім економічним середовищем, яке постійно змінюється. Основними ознаками змін зовнішнього середовища є: інфляція; регулювання монопольного ринку з боку держави; поява нових типів підприємств; посилення конкуренції; швидкий розвиток техніки і технології – збільшення потреби в інвестиціях; скорочення життєвого циклу виробів; банкрутство; податковий тиск; законодавство тощо. У поточній діяльності підприємства стратегія управління ризиками реалізується через тактику – методи та прийоми менеджменту, які використовуються на практиці для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Задача тактики – вибір найбільш оптимального рішення та найбільш конструктивних в даній господарській ситуації методів та прийомів управління ризиком.

Слід також встановити *рамки політики (границі ризику)* – юридичні границі, обмежуючі рішення конкретного підприємства, строки операцій, ступінь ризику. Так, юридичними границями обмежена діяльність кожного підприємства (закони, постанови Верховної Ради, Укази Президента України, рішення вищестоящих органів влади, так як вони встановлюють правила функціонування підприємства, багато з яких направлені на обмеження виникнення ризикових ситуацій, або величини їх наслідків (екологічні нормативи, правила протипожежної безпеки, особливі умови для небезпечних або шкідливих виробництв, розміщення резервних фондів банків в НБУ тощо). Дані границі законодавчо закріплені, ігнорування або недотримання їх призводи до карної чи адміністративної відповідальності. Границі ризику також

встановлюють рішення самого підприємства, які обмежують ті чи інші сторони (сфери) його діяльності: лімітування по величині і термінам кредитів у банківських установах, мінімальна величина резервного фонду підприємства тощо).

Всі ризики обмежені термінами здійснення подій, які розтягуються іноді на дуже тривалий період часу з різних причин (порушення в системі розрахунків, неправильне оформлення документів, безвідповідальність контрагентів, форс-мажорні обставини). Слід зазначити, що розподіл ризику в часі є важливим чинником границі ризику в умовах ринкової економіки. Більшість подій підвладні минулому і поточному ризику (в окремих випадках – майбутньому), необхідно врахувати, що будь-який ризик зростає з часом: чим триваліший час перебігу подій, тим вище ризик.

Важливим етапом є оцінка ризику, яка передбачає діагностику ризикованих ситуацій, напрямів діяльності підприємства і включає проведення якісного і кількісного аналізу ризику (детальніше розглянуто у наступних розділах). Важливими умовами прийняття рішень є інформаційні умови. Ризик конкретного рішення залежить не лише від наявної структури інформації, що використовується, але й від того, яким чином аналізується ця інформація і застосовується в межах методології конкретного типу менеджменту. Так, на думку В.Хойера, одна з найважливіших функцій управління – створення умов, необхідних для подальшого успішного функціонування підприємства. Саме через це на підприємствах західних країн основним принципом і орієнтиром менеджменту є не максимізація прибутку, а успішне управління ризиковими ситуаціями, що в перспективі забезпечує найбільшу фінансову стійкість підприємницьких фірм. До цього слід зазначити, що на Заході управління ризиками розвивалось як система понять і дисциплін, мета якої – допомога в організації захисту від негативних фінансових наслідків або несприятливих обставин, що виникають в процесі підприємницької діяльності. Більшість західних фірм має у штатному розписі спеціальну посаду – менеджер з ризику, до

обов'язків якого входить забезпечення допустимого рівня всіх видів ризику. Зазвичай менеджер з ризику поділяє відповідальність за ризикові рішення з іншими менеджерами фірми, відповідальними в певній сфері діяльності (маркетолог, кадровий менеджер, інженер по техніці безпеки, керівник служби безпеки та інші).

Управління ризиком як система управління складається з двох підсистем: об'єкта управління та суб'єкта управління. Об'єкт управління – це сукупність ризиків, які здійснюють вплив на діяльність господарюючих суб'єктів, економічні відношення між суб'єктами підприємницької діяльності в процесі реалізації ризику (підприємство-партнери, підприємство-конкуренти, кредитор-кредитодавець тощо). Керуюча система (суб'єкт управління) – спеціальна група людей, яка за допомогою різних прийомів та методів здійснює цілеспрямований вплив на функціонування об'єкта (керівники, фінансовий менеджер, спеціаліст по страхуванню). А функції ризик-менеджменту поділяють на: 1) функції об'єкту управління (здійснення робіт по зниженню величини ризику, процес страхування ризику, економічних відносин та зв'язків між суб'єктами виробничого процесу, ризикованих вкладень капіталу, організація процесу управління ризиком); 2) функції суб'єкта управління, в рамках яких відбувається прогнозування (перспективна оцінка змін стану об'єкта та його складових), організація (об'єднання працівників, що займаються управлінням ризиками, на основі певних правил та процедур: створення органів управління, побудова структури апарату управління, розробка норм та нормативів), координація (узгодженість роботи всіх ланок системи управління ризиком), регулювання (корегуючий вплив на об'єкт, направлений на досягнення його стійкості щодо дії факторів ризику), стимулювання (сприяння створенню зацікавленості працівників у застосуванні процедур управління ризиком) та контроль (перевірка організації роботи з регулювання рівня ризик).

Можна виділити дві групи підсистем управління ризиками: мікроризик-менеджмент і макроризик-менеджмент. Пер-



ша система – це управління на рівні робочого місця, друга – представлена інтегрованими рішеннями щодо управління ризиками на рівні всього підприємства (табл. 11.3).

Таблиця 11.3

### Підсистеми управління ризиками

Управлінські характеристики	Макроризик-менеджмент	Мікроризик-менеджмент
Рівень управління	Рішення щодо управління ризиками на рівні підприємства	Управління ризиками на рівні робочих місць
Широта охоплення	Погляд на управління ризиками на рівні всього підприємства	Погляд на окремий вид діяльності, ризиковану ситуацію
Сфера застосування	Основні користувачі – вищий менеджмент підприємства	Основні користувачі – особи, що приймають рішення (беруть на себе ризик)
Імовірність ризикової ситуації	Загальна схильність до ризику із виділенням окремих позицій	Деталізований аналіз схильності до ризику
Ступінь агрегування інформації	Глобальна агрегація інформації	Локальне об'єднання на рівні окремих напрямків, ризикових ситуацій
Направленість інформації	Управлінська інформація, в деяких випадках інформація для підтримки прийняття рішень	Інформація для підтримки прийняття рішень
Вимоги до оцінки	Акцент на повноту	Акцент на точність
Складність оцінки	Проблеми з даними	Проблеми із аналізом

Практика показує, що ефективне управління ризиками ґрунтується на таких основних положеннях:

1) масштабність. Необхідно охопити всі можливі сфери виникнення ризиків, з метою зниження ступеня невизначеності до мінімуму;

2) мінімізація. Підприємство повинно мінімізувати кількість (спектр) можливих ризиків та ступінь їхнього впливу на свою діяльність за допомогою лімітування, хеджування, страхування ризиків;

3) адекватна реакція. Підприємства повинні швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, які призводять до виникнення реального ризику. Це можливо здійснити тільки за допомогою постійного і безперервного маркетингу та за рахунок ефективної організації робіт по розробці стратегії розвитку підприємства;

4) зважене прийняття ризику. Тільки в тому випадку, коли ризик є обґрунтованим, підприємство може прийняти його, тобто необхідно ще до початку діяльності підприємства визначити чи будуть перевищувати результати діяльності затрати, приймати ризик тільки у допустимих розмірах (зазвичай величина втрат не повинна перевищувати суму доходів або власних коштів) та завчасно прогнозувати можливі наслідки у випадку реалізації ризику.

Процес управління ризиком включає такі етапів.

1 етап. Визначення мети. Являє собою формулювання мети, відповідно до якої визначають ступінь прийнятності ризику (для підприємницької структури головною метою є забезпечення стійкого існування організації у невизначеному середовищі). Цілі, які ставить організація на конкретному етапі свого розвитку, так чи інакше входять у протиріччя з можливим ризиком, який виникає при реалізації цих цілей.

2 етап. Визначення границь ризику. Границями ризику є юридичні особи, обмежуючі рішення самого підприємства, строки подій, ступінь ризику.

3 етап. Встановлення факторів та джерел ризику. Фактор ризику – причини або рушійні сили, які породжують ризиковані процеси. Джерела ризику – це конкретні складові елементи факторів, які обумовлюють можливість втрат. Основні джерела виникнення ризиків: фінансові і економічні умови підприємницької діяльності; організація виконання і управління (менеджмент) операцією (проектом); політичні умо-

ви підприємницької діяльності; обставини, зв'язані з виконанням операції (проєкту); фізичне пошкодження матеріальних цінностей; конструкторські, технологічні особливості проєкту; втрата конфіденційної інформації; стихійні лиха; екологічні умови та ін.

Виходячи з вимог системного підходу до управління підприємницьким ризиком, вихідною базою для подальшого розрахунку рівня ризику, розробки заходів щодо зменшення величини втрат є класифікація видів підприємницького ризику, при цьому основними структурними елементами системи управління ризиком є розробка пакету всіх можливих факторів та джерел ризику. Тому що саме від цього залежить величина можливих втрат, рівень ймовірності ризику, зміст заходів щодо його попередження.

В залежності від місця виникнення фактори ризику поділяються на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх (слабкі сигнали) відносяться фактори, обумовлені причинами, не зв'язаними безпосередньо з діяльністю даного підприємства і які залежать від економічного і політичного стану країни – політичні, науково-технічні, соціально-економічні і екологічні. Внутрішніми факторами (сильні сигнали) вважаються фактори, поява яких породжується діяльністю самого підприємства – виробничі, комерційні, управлінські, фінансово-інвестиційні. При управлінні факторами ризику необхідно розрізняти:

1) джерела виникнення. Виявлення джерел ризику складає важливу частку робіт по управлінню ризиками. Управління джерелами виникнення ризиків дозволяє провести їх нейтралізацію до моменту виникнення загрози. Наприклад, ризик виникнення браку внаслідок дефекту вихідних матеріалів повністю нейтралізується придбанням якісної сировини і комплектуючих. Разом з тим необхідно відмітити, що така робота не завжди можлива. Так, управляючи ризиками форс-мажорних обставин (повінь, засуха) або іншими зовнішніми ризиками не можливо, як правило, усунути саме джерело ризику. Часто підприємство має можливість управляти тільки частиною пара-

метрів джерел ризику (повне джерело ризику загорання внаслідок засухи складається не тільки із самої засухи, але й інших факторів – неадекватні умови зберігання, недостатні профілактичні заходи тощо). Не маючи можливості впливати на саму засуху, підприємство може певним чином впливати на об'єкти загорання, можливе середовище розповсюдження пожежі (обробка протипожежними препаратами тощо);

2) канали впливу. Фактори ризику, виникнув, розповсюджують свій вплив через посередників – канали впливу. Управління ризиками на рівні управління каналами, хоч і не виключає виникнення ризику, але нейтралізує його вплив на керований об'єкт (в прикладі з пожежею каналом впливу загорання на керований об'єкт – майно – є процес горіння. Управління цим каналом може включати розміщення автоматичних вогнегасників і засобів пожежної сигналізації. Розмістивши важливі документи і цінності у протипожежному сейфі, можна перекрити канал впливу);

3) об'єкти впливу. Фактори ризику через канали впливають на керовані об'єкти. Засобом управління ризиком можуть бути заходи, які роблять об'єкт управління неохочим до загроз, що передаються по каналам впливу (обробка матеріалів протипожежними речовинами);

4) ефекти впливу. Кінцевою стадією впливу ризику є його ефект. Ефектом пожежі є зниження майна з наступними фінансовими втратами, страхування у випадку виникнення пожежі дозволяє нейтралізувати несприятливий ефект впливу.

4 eman. Розпізнання ризику полягає у виявленні конкретних факторів та джерел, які можуть спричинити появу ризикованих ситуацій.

Метод розпізнавання ризику – це спосіб виявлення ризикованих ситуацій. Виділяють такі різновидності методів розпізнавання ризику: теорія доміно; теорія звільнення енергії; індуктивні і дедуктивні; перспективні і ретроспективні; позитивне або негативне ризиковане розмежування; метод, що ґрунтується на ознаках появи ризику; метод аналізу; метод прогнозування ризику.

*Теорія доміно.* Вона стверджує, що між ризикованими подіями мають місце зв'язки ланцюгового характеру. Цей ланцюг включає: першоджерело несприятливих випадків і середовище, в якому вони з'являються; суб'єктивний фактор, як умову виникнення події, що призвела до втрат (навмисна шкода, безвідповідальність, неакуратність і т.д.); порушення звичайного перебігу процесу (господарської операції), яке є наслідком дії на об'єкт впливу фактора ризику (нешасний випадок з робітником, пошкодження обладнання тощо); виникнення втрат майна, нанесення шкоди навколишньому середовищу і т.д.

У відповідності до теорії доміно для попередження можливих майбутніх втрат необхідно перемістити певне доміно так, що коли впаде друге доміно, інші залишаться на місці. Приклад ланцюга втратних подій, пов'язаних з порушеннями у процесі матеріально-технічного постачання показано на рис. 11.2.

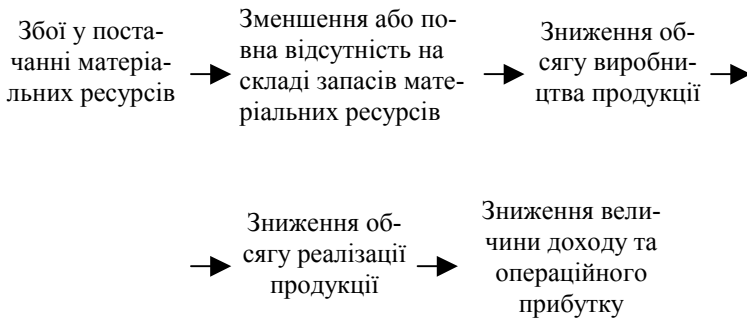


Рис. 11.2. Ланцюг втратних подій, що утворюються в результаті збоїв у постачанні матеріальних ресурсів

У даному ланцюжку, коли падає перше доміно, тобто порушені умови постачання матеріальних ресурсів, для уникнення втрат потрібно перемістити друге доміно, яким виступають запаси матеріалів на складі, таким чином, щоб не відбулося падіння третього і наступних доміно (зменшення обсягу виробництва, реалізації, доходу і прибутку). Таким переміщенням доміно може бути розрахунок і підтримка такого рівня

складських запасів, що враховує імовірність зривів термінів постачання матеріалів. У відповідності до теорії доміно причинами виникнення ризику є тільки управлінські проблеми. В зв'язку з цим для його усунення або зменшення можливих втрат потрібно примати адекватні заходи.

*Теорія звільнення енергії.* Зазвичай застосовується до тих видів ризику, які спричиняються нещасними випадками, стихійними лихами. Причинами ризикованих ситуацій є неконтрольована енергія, яка діючи на об'єкти, може призвести до виникнення ризику. Для зменшення втрат від ризику необхідно ідентифікувати умови, які породжують неконтрольовану енергію і використати заходи, що оберігають дану структуру від негативного впливу енергії.

На відміну від теорії доміно теорія звільнення енергії концентрує своє увагу на фізичних силах, що діяли в момент виявлення ризикової ситуації і тих умовах, в яких об'єкт функціонував до, під час і після виникнення ризикованої ситуації. У відповідності до різних підходів розглянуті теорії передбачають розробку різних заходів і різний напрям впливу на об'єкт ризику: 1) теорія доміно включає заходи, спрямовані на покращення управління ризикованою ситуацією; 2) теорія звільнення енергії рекомендує заходи, що підвищують стійкість об'єкту до впливу ризикових ситуацій.

*Індуктивний метод* – це спосіб розпізнавання ризикованої ситуації, при якому від спостереження окремих її елементів переходять до розпізнавання ризикованої ситуації в цілому (ризик зменшення виробництва можна розпізнати на основі таких факторів, як можливі недопоставки сировинно-матеріальних ресурсів, поломки технологічного обладнання, неявки робітників та інші). На противагу йому – *дедуктивний метод* – це спосіб розпізнавання ризикованої ситуації, який полягає у переході в процесі дослідження від вивчення ризикованої ситуації у цілому до вивчення окремих її складових (загальна ситуація поділяється на окремі елементи, з цією метою використовуються різні критерії – фактори ризику, його джерела, сфери в яких виникає ризик). В результаті ство-

рюється такий логічно пов'язаний ланцюг: *розпізнавання ризику – фактори ризику – джерела ризику – наслідки ризику* (з'єднуючою ланкою усіх його складових елементів є фактори ризику).

В теорії розрізняють, *позитивне ризиковане розмежування*, яке полягає в оцінці з великою точністю наслідків від здійснення ризику (наприклад, простої обладнання через порушення умов матеріально-технічного постачання можуть призвести до втрат – зменшення випуску продукції, які точно виражаються кількісно) та *негативне ризиковане розмежування*, що дає наближену характеристику наслідків від реалізації ризику, яка зводиться до встановлення масштабності чи певного обмеження ризикованої ситуації (ризикована ситуація – повинь, і наслідок – можливе завдання шкоди та втрати матеріальних ресурсів, що розміщуються на першому поверсі будівлі).

Метод, що *ґрунтується на ознаках появи ризику* не дозволяє в повній мірі встановити розмір можливих втрат, терміни виникнення ризикованих ситуацій та інші наслідки (ланцюг розпізнавання ознак стосовно комерційного ризику матиме вигляд: відсутність маркетингових досліджень→втрати фірми, які пов'язані з дією ринкових факторів→зменшення обсягів продажу товарів, зростання затрат на рекламу, стимулювання збуту). Відповідь на ці запитання можна одержати, провівши аналіз ризиків та здійснивши їх прогнозування. Тому розпізнавання ризику за допомогою ознак використовується лише у сукупності з іншими методами.

*Метод аналізу.* Відокремлюють два види аналізу у відповідності до даних, які використовуються при його проведенні: аналіз ретроспективного ризику (визначають види ризиків, фактори та джерела, виявляється можливість повторення виникнення різних видів ризиків); аналіз даних поточного року, спеціально зібраних для виявлення можливих ризикованих ситуацій (поточного і перспективного ризику). Головна мета аналізу даних поточного року полягає у виявленні потенційно можливих ризиків внаслідок змін виробничих умов, появи нових або зникнення існуючих факторів ризику (напри-

клад, технологічне обладнання з часом його старіння виходить з ладу, проведення технологічного переозброєння виробництва призведе до зменшення ризикованих ситуацій подібного роду). За результатами аналізу минулого періоду та поточного року формується перелік можливих ризиків із зазначенням їх видів, факторів, причин, величини втрат.

На основі аналізу не завжди можливо зробити остаточні висновки щодо виникнення тих чи інших видів ризиків, їхніх причин, можливого рівня. З цією метою на базі даних аналізу здійснюється *прогнозування ризику*. Це передбачає використання нагромадженого у минулому досвіду і застосування поточних допущення з метою встановлення можливості появи ризикових ситуацій у майбутньому. Процес прогнозування ризику можна звести до трьох послідовних взаємопов'язаних етапів: а) узагальнення інформації за минулий період щодо ризику (тривалість циклу втрат, інформація інших підприємств тощо); б) встановлення можливих змін у господарській діяльності, які можуть впливати на ризикові ситуації у майбутньому (поява нових постачальників, зростання обсягів виробництва, зміна економічної ситуації у країні тощо) в) безпосереднє прогнозування ризику на основі інформації за минулий період та можливих змін у господарській сфері (метод екстраполяції, колективної генерації ідей, метод моделювання (факторні моделі), метод журі (експертний метод).

*5 етап.* Оцінка ризику – визначення імовірності виникнення несприятливої ситуації і величини втрат в абсолютному або відносному виразі. Розрізняють два види оцінки ризику: якісну і кількісну (докладно це розглянемо у наступних розділах).

*6 етап.* Розрахунок або встановлення гранично допустимих рівнів різних видів ризику, що вказують на ту межу, яку підприємець не повинен переступати. Розрахунок гранично допустимих рівнів різних видів ризику вказує на ту межу величини ризику, за яку підприємець не може переступити, після чого проводиться порівняння величини показників ризику з гранично допустимим його рівнем.



7 eman. Вибір методів управління ризиком, обґрунтування ефективності обраного методу. Рішення про те, який з методів управління ризиком вибрати, приймає особа, відповідальна за прийняття рішень. Розробку заходів щодо зменшення втрат та доведення імовірності ризику до гранично допустимого рівня доцільно розробляти в розрізі видів ризику. Після чого необхідно провести оцінку ефективності різних анти ризикованих заходів та зробити вибір найкращого з них.

8 eman. Застосування обраного методу (або методів) управління (часто виявляється, що дієвою є сукупність різних методів). На етапі застосування обраного методу (методів) приймається рішення який з методів управління ризиками слід застосовувати. З метою своєчасного реагування на негативні наслідки ризикової ситуації можуть розроблятися так звані альтернативні плани. При цьому визначаються критичні точки, досягнення яких свідчить про несприятливий розвиток подій і необхідність застосування альтернативних планів; контрольні альтернативи, які показують основні результати використання альтернативних планів. В цілому альтернативні плани визначають, що саме повинен робити працівник у несприятливій ситуації і яких наслідків можна очікувати. Перевага альтернативних планів – можливість швидко діяти за несприятливих умов. Наявність альтернативних планів свідчить про те, що менеджер знає про можливі ризики даного напрямку діяльності і готується до них наперед.

9 eman. Оцінка результатів процедури управління ризиком і контроль за змінами ризикової ситуації. На останньому етапі управління ризиком відбувається підбиття підсумків за певний період діяльності в умовах ризику. Рівень ризику може збільшуватись, якщо: проблеми виникають раптово і проти очікувань; поставлені нові задачі не відповідають минулому досвіду або його недостатньо; існуючий порядок, недосконалість законодавства, відсутність достатньої інформації заважають прийняттю оптимальних для конкретної ситуації заходів.

Узагальнюючи вище наведена, даємо загальну схему управління ризиком на підприємстві (рис. 11. 3).

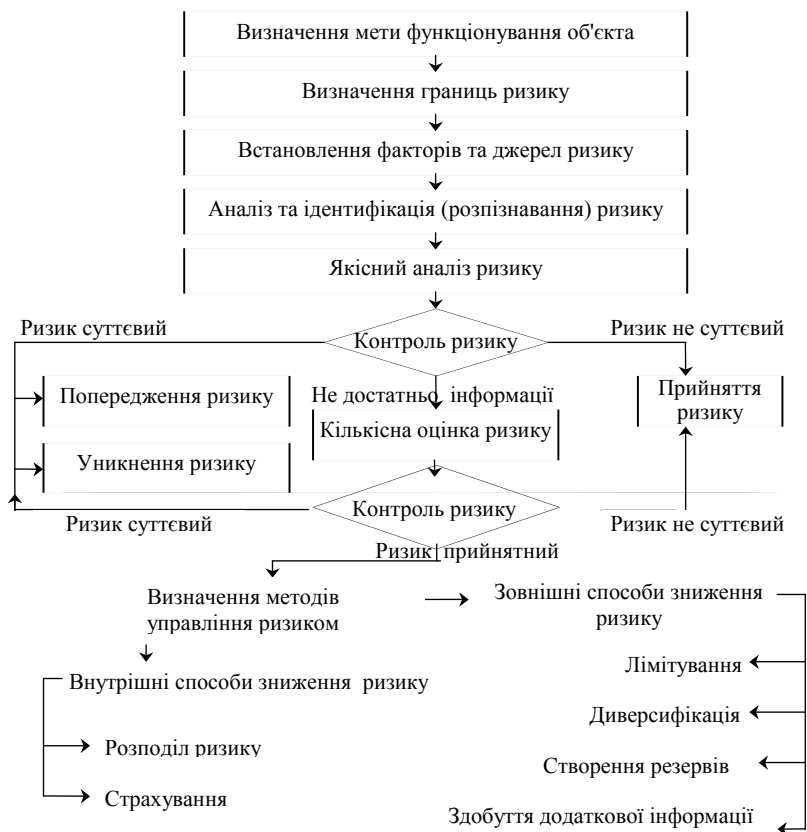


Рис. 11.3. Блок-схема управління ризиком

Для впровадження системи управління ризиком на підприємстві важливо виділити три основні прийоми управління ризиком: 1) *уникнення ризику* – означає відмову від реалізації заходів, пов'язаних з ризиком. Таке рішення приймається у наступних ситуаціях: рівень можливих втрат, а також додаткові витрати, зв'язані із зменшенням ризику або передачею ризику іншій особі, недопустимі для підприємця, рівень очікуваних втрат значно перевищує очікуваний прибуток тощо. Уникнення ризику є найбільш простим і радикаль-

ним напрямком в системі управління ризиком, воно дозволяє повністю уникнути можливих втрат і невизначеності. Разом з тим, як правило, уникнення ризику означає для підприємця відмову від прибутку. Тому при необґрунтованій відмові від заходів, зв'язаних з ризиком наявні втрати від невикористаних можливостей. Крім того, необхідно враховувати, що уникнення одного виду ризику може призвести до виникнення інших;

2) *зниження ступеня ризику* – передбачає зменшення імовірності і розміру втрат. Існує багато різних способів зниження ступеня ризику в залежності від його конкретного виду і характеру підприємницької діяльності; 3) *прийняття ризику*, що означає згоду з усім або частиною ризику. В цьому випадку приймається рішення про покриття можливих втрат власними засобами.

Вибір і застосування конкретних прийомів управління ризиком залежить від рівня управління і конкретизується при переході з вищої ланки управління на нижчу (рис. 11. 4).

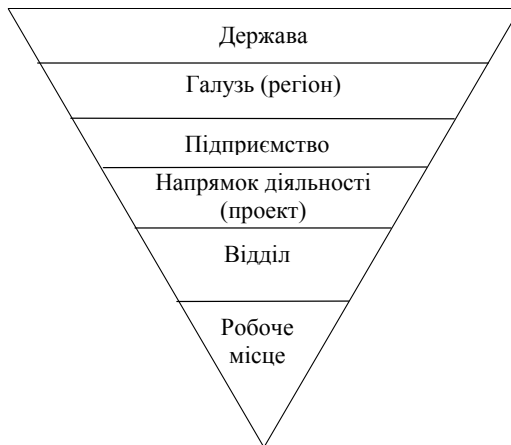


Рис. 11.4. Рівні конкретизації прийомів управління ризиком

Теорія управління ризиком виробила ряд правил, у відповідності до яких здійснюється вибір того чи іншого прий-

ому правління ризиком, основними з яких є: максимум виграшу; оптимальне співвіднесення виграшу і величини ризику; оптимальна імовірність результату. Так, правило максимуму виграшу означає, що з можливих варіантів рішень, які містять ризик вибирається те, яке забезпечує максимальний результат (дохід, прибуток тощо). На практиці більш прибуткові варіанти, як правило, і більш ризиковані. У цьому випадку використовують правило оптимального співвідношення виграшу і величини ризику – з усіх варіантів, що забезпечують допустимий ризик, вибирається той, у якого співвідношення доходу і втрат (збитків) є найбільшим. В той же час, правило оптимальної імовірності результату констатує, що з усіх варіантів, які забезпечують допустиму імовірність одержання позитивного результату, вибирається той, у якого виграш максимальний. Керуючись цими правилами, у деяких випадках підприємець може прийняти рішення про збільшення ступеня ризику, якщо таке збільшення не перевищує допустимі для нього втрати і забезпечує суттєве збільшення прибутку.

Таким чином, в основу управління ризиком покладено цілеспрямований пошук і організацію роботи щодо зниження ризику, одержання і збільшення віддачі в невизначеній господарській ситуації. Стратегічна кінцева мета управління ризиком – забезпечення стійкості функціонування організації за умов невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища, тактична мета полягає в одержанні найбільшого прибутку при оптимальному, допустимому для підприємця співвідношення прибутку і ризику. Як показує світова практика, останнім часом при виборі того або іншого методу управління ризиками менеджери керуються концепцією прийнятного ризику. Відповідно до цієї концепції ризик, неприйнятний для організації, як правило, прийнятним стати не може. Однак якщо ризик не катастрофічний, тобто загалом прийнятний, при виборі конкретного методу управління ним підприємство повинно керуватися принципом економічної доцільності – вибір того або іншого методу управління ризиком виправданий лише в тому випадку, якщо витрати по ньому менше, ніж ефект від використання цього методу.

### 11.3. Процедури управління ризиком в загальній системі менеджменту підприємства

Окрім, існуючих методологічних підходів до формування менеджменту (традиційний менеджмент – розробляє і використовує принципи і правила управління, придатні для будь-яких організацій; системний менеджмент – концентрується на взаємодії підсистем в організації та звертає увагу на важливість вивчення окремої підсистеми в контексті цілого; ситуаційний менеджмент – базується на тому, що в управлінні організацією не існує лише одного набору принципів (правил), який можна було б використовувати в усіх ситуаціях), останнім часом у теорію менеджменту було введено ще два типи менеджменту: *соціально-етичний менеджмент* – спрямований на зниження імовірності прийняття рішень, здатних призвести до заподіяння недопустимих втрат у фінансовій, технічній, кадровій, зовнішній і внутрішній структурам об'єктів, що включають до сфери впливу рішень, що приймаються. До останніх можуть бути віднесені: фізичні особи (споживачі, посередники, персонал), юридичні особи (постачальники, посередники, споживачі), природа, суспільство в цілому, якщо їх залежність від рішень, що приймаються, не буде визнана незначною. Соціально-етичний менеджмент перебуває в тісному зв'язку із соціальними процесами і може бути використаним для зниження ризиків управління, а також забезпечення безпеки життєдіяльності, правового регулювання та інших сфер. А також – *стабілізаційний менеджмент*, який має на меті забезпечення знаходження параметрів об'єкта управління в заданій області аби не допустити перехід цього об'єкта в область некерованих, недопустимих станів. Даний тип менеджменту не висуває нових самостійних цілей, а забезпечує стійкість системи, зокрема фінансову.

Важливо враховувати, що різні типи менеджменту породжують різні типи ризиків, тому що: по-перше, в цілому, по-різному використовують інформацію як основу, а прогнозування і планування – як інструмент менеджменту; по-друге,

вони по-різному застосовують методи прогнозування і планування. Так, традиційний менеджмент більше схильний використовувати результати прогнозування за аналогією, експертне прогнозування. Системний менеджмент частіше використовує функціонально-логічне і структурне прогнозування. У ситуаційному і соціально-етичному менеджменті застосовують функціонально-логічне, структурне, аналітичне, параметричне прогнозування. До того ж соціально-етичний менеджмент додатково потребує прогнозу структури та ступеня ризику й оцінки допустимості станів об'єктів, які потрапляють до зони впливу рішень, що розробляються. Враховуючи можливу неточність інформації, дезінформації, імітації таємниці, рекомендується розробляти необхідні рішення з використанням традиційного, системного, ситуаційного, соціально-етичного менеджменту. Порівняльний аналіз рішень, одержаних у рамках різних типів менеджменту, дозволяє суттєво знизити ступінь ризику рішення.

Крім того, у рамках будь-яких типів менеджменту для зниження ступеня ризику рішення повинно досліджуватись на стійкість до помилок вхідних даних стосовно параметрів системи, що досліджується і т.і. *Робастими* прийнято називати рішення, які є стійкими до помилок вхідних даних. Робастість рішення забезпечує збереження планової ефективності за відносно значних, суттєвих відхилень певних параметрів у реалізації рішення. Тому ризик робастих рішень нижчий, ніж у рішень, які не володіють цією властивістю.

Ключовим етапом в загальній системі управління є *реалізація процедури управління ризиком* на підприємстві. Можна виділити декілька етапів управління ризиком стосовно конкретної господарської операції на підприємстві (рис. 11.5):

1) *визначення мети ризику і мети ризикових вкладень капіталу*. Мета ризику – це результат, який необхідно одержати, Ним може бути виграш, прибуток, дохід і т.д. Мета ризикових вкладень капіталу – одержання максимального прибутку. Будь-яка дія, зв'язана з ризиком, завжди цілеспрямована, так як відсутність мети робить рішення, зв'язане з ризиком без-



Рис. 11.5. Структурна схема управління ризиком конкретної господарської операції

глуздим. Цілі ризику і ризикових вкладень капіталу повинні бути чіткими, конкретизованими і співставленими з ризиком і капіталом;

2) одержання інформації про навколишнє середовище, яка необхідна для прийняття рішення на користь того чи іншого рішення. На основі аналізу такої інформації і з врахуванням цілей ризику можна правильно визначити імовірність настання події, виявити ступінь ризику і оцінити вартість ризику. Вартість ризику – фактичні збитки підприємця, витрати на зниження величини збитків або витрати із відшкодування цих збитків та їх наслідків;

3) оцінка ризику;

4) розробка різних варіантів ризикованого вкладення капіталу і їх оцінка.

Для досягнення результативності даного процесу необхідно враховувати, що у будь-якій системі розробляються і реалізуються два типи рішень: 1) алгоритмізовані рішення – це рішення з чітко визначеними послідовністю, термінами виконання окремих дій і конкретною відповідальністю за їх виконання (тільки такі рішення можуть бути реалізовані в бюрократичні організації і в автоматичному режимі системи управління); 2) розпливчасті (нечіткі) рішення – погано структуровані рішення за елементами і термінами їх виконання, в яких здійснено однозначний розподіл обов'язків або/і відповідальності за реалізацію дій, які складають рішення (такі рішення частіше виконуються в системах підтримки рішення, експертних системах). До того ж за ознакою і характером врахування і неврахування змін умов реалізації ризикових рішень можуть бути виділені: 1) гнучкі системи, алгоритми реалізації альтернативних рішень в яких напрацьовані заздалегідь, вже на стадії їх розробки. Передбачають різні варіанти дій в залежності від умов (ситуації), що складаються; 2) системи з жорстким алгоритмом прийняття і виконання рішення, що мають єдиний варіант реалізації за будь-яких умов і стану суб'єктів управління.

Якщо проблема добре структурована на основі предметної і статистичної інформації, то можливе застосування запрограмованих рішень. Тоді методичні особливості різних типів менеджменту знаходять відображення у розробці алгоритмів підготовки і прийняття ризикових рішень. Розробка спеціальних алгоритмів прийняття ризикових рішень може забезпечити необхідний рівень якості організаційних рішень, знизити вплив суб'єктивних факторів, раціоналізувати процес управління ризиком за умов дефіциту часу. Зазначимо, що у вирішенні конкретних задач з використанням того чи іншого типу менеджменту ці алгоритми можуть змінюватись у відповідності до специфіки конкретної задачі, прийнятої системи гіпотез, ставлення суб'єкту до ризику.

Управління ризиком спирається на результати комплексного техніко-технологічного і економічного аналізу по-



тенціалу і середовища функціонування підприємства, на діючу нормативну базу господарювання, економіко-математичні методи аналізу та інші дослідження. Аналіз ризиків передбачає підхід до ризику не як до обов'язкового статично незмінного, а як до підконтрольного параметру, на рівень якого не тільки можливо, але й необхідно здійснювати вплив. В основі діяльності, направленої на управління ризиком, покладено цілеспрямований пошук і організація роботи із зниження ступеня ризику, мистецтво одержання і збільшення доходу у невизначеній господарській ситуації. Кінцева мета управління ризиками повністю відповідає цільовій функції підприємництва, яка полягає в одержанні доходу (прибутку) за оптимального співвідношення “прибуток-ризик”.

Ринкова економіка характеризується наявністю невизначеності, можливістю вибору для суб'єктів підприємницької діяльності одного або декількох напрямів розвитку, а також їх зацікавленістю в кінцевих результатах і можливістю приймати управлінські рішення, які обумовлюють наявність ризикованих результатів. Цілі, які підприємство ставить перед собою на конкретному етапі свого розвитку, досить часто входять в протиріччя з можливим ризиком їх здійснення. Розв'язати це протиріччя можна лише за умови управління ризиком. Доцільність прийняття конкретного управлінського рішення, в основі якого передбачено певний ступінь ризику, може бути визначена шляхом його аналізу та оцінки. Це означає, що для ефективного управління необхідно не тільки знати про можливий підприємницький ризик і зробити його якісний аналіз, але і необхідно оцінити його, визначити його ступінь.

Рівень ризику, який пов'язаний з тією чи іншою подією, постійно змінюється у зв'язку з динамічністю зовнішнього середовища. Все це змушує підприємство постійно уточнювати своє місце на ринку і проводити оцінку ризику певних подій або умов, переоцінювати відношення з партнерами, конкурентами, тобто вибирати оптимальну політику управління ризиком. Ризик – це імовірність того, що фактичний прибуток буде менше запланованого, необхідного, Кожному шансу одержати прибу-

ток протистоїть можливість одержати збитки. Підприємство повинно знати обсяг допустимого для нього ризику. Основною задачею управління ризиками і є співставлення дохідності з безпекою і ліквідністю в процесі управлінської діяльності. Тому основна частина аналізу й оцінки ризику базується на теорії імовірності – систематичному статистичному методі визначення імовірності того, що якась майбутня подія відбудеться. Як правило, така імовірність виражається в процентах. Під час оцінки виробляються певні критерії ризику, які дозволяють ранжувати альтернативні події в залежності від ступеня ризику.

Призначення аналізу ризику – дати потенційним партнерам необхідні дані, переконатись у цьому самому для прийняття рішень стосовно доцільності участі у певній економічній діяльності (проекті) і передбачити заходи захисту від можливих збитків. Аналіз ризику доцільно проводити за декількома основними напрямками, наявність яких обумовлена специфічними особливостями безпосередньо суб'єкта підприємницької діяльності та особливостями мінливого зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. У загальному вигляді можна сформулювати наступні принципи аналізу ризику 1) величини втрат від різних видів ризику незалежні між собою; 2) реалізація певного виду ризику не обов'язково збільшує або знижує імовірність виникнення іншого виду ризику (за винятком ризику форс мажорних обставин); 3) максимально можливі втрати у випадку реалізації конкретного ризику не повинні перевищувати фінансових можливостей підприємства.

Аналіз і оцінка ризику включає визначення ступеня можливості виникнення ризику і величини втрат. Звідси, мета врахування ризику – захист від катастрофічних збитків і мінімізація затрат на приріст вартості капіталу підприємства. Розрахунок і аналіз ризиків може включати:

- 1) моделювання наслідків кожного фактора ризику;
- 2) визначення реальної (прогнозної) можливості появи кожного фактору ризику і втрат від нього в вартісному вираженні;

- 3) часовий розподіл ризиків (це врахування того, що багато ризиків сконцентровано на початкових етапах реалізації проекту (ризикованої ситуації) і зникають з наближенням до завершення робіт);
- 4) побудова структурно-елементної моделі факторів ризику з ідентифікацією кожного фактору і його кількісною оцінкою;
- 5) ранжування факторів ризику за значимістю і вибір найбільш загрозливих ризиків;
- 6) створення бази даних (бази знань) по аналогічним операціям (проектам) про прийнятність того чи іншого рівня/фактору ризику;
- 7) вибір альтернативних критеріїв для виробітку стратегії управління ризиком;
- 8) максимізація ліквідності;
- 9) максимізація прибутковості для фіксованих рівнів ліквідності і ризику;
- 10) мінімізація ризику для фіксованих рівнів ліквідності і прибутку/рентабельності.

Основними критеріями, що приймаються в розрахунок при ідентифікації і оцінці ризиків, є: допустима точність оцінки кількісних факторів ризику; ступінь важливості впливу різних факторів ризику на вартість проекту; потенціальні додаткові витрати, зв'язані з умовами контракту (участь замовника в роботах, штрафи, бонуси, їх розмір і час впровадження, витрати при змінні строків проекту, штрафи в зв'язку з низькою якістю робіт або товарів, відповідальність за брак тощо); фінансові проблеми (неплатоспроможність, потоки готівкових коштів, відміна (анулювання) або падіння вартості цінних паперів і гарантій, податки, збори тощо); вартісна оцінка прихованих несприятливих факторів.

Слід зазначити, що більшість вчених, які займаються проблемою оцінки ризику, констатує, що якісний аналіз є найбільш складним етапом в проведенні загального аналізу ступеня ризику певного напрямку діяльності підприємства. Тому під *якісним аналізом ризику* слід розуміти визначення факторів ризику, ви-

явлення напрямів діяльності і етапів, на яких може виникнути ризик. Тобто, під час якісного аналізу визначаються потенційні області ризику і ідентифікуються всі можливі ризики.

Якісний аналіз ризику здійснюється за декількома основними напрямками. Так, перший *напря́м* передбачає порівняння очікуваних позитивних результатів (доходів) від вибору конкретного напрямку підприємницької діяльності з можливими наслідками (втратами, збитками). Наслідки доцільно виділити фінансові, матеріальні, часові, соціальні, реалізаційні, екологічні і морально-психологічні. При цьому наслідки повинні порівнюватись з можливими результатами, які одержить підприємство при розвитку даного напрямку діяльності.

*Другий напря́м* якісного аналізу передбачає визначення впливу рішень, які приймаються менеджерами підприємства на етапі розробки стратегії, на інтереси інших суб'єктів підприємницької діяльності. Тобто здійснюється аналіз, як вплинуть наші рішення на поведінку інших підприємств, так як окремі підприємства не функціонують відокремлено, а виступають одним із елементів ринку. На протязі даного етапу аналізу також визначаються ті можливі суб'єкти, яким виникнення певного виду ризику буде вигідно.

Засобами якісного аналізу повинні бути виявлені негативні наслідки ризику в усіх сферах діяльності підприємства. Так, ризик пожежі може виявити свої наслідки у сфері технологічного процесу, виробничо-господарської діяльності, фінансово-економічній та в соціальній. Проте відбувається це в певній послідовності (рис. 11. 6) [13].

Розглянутий комплексний аналіз ризиків дає змогу простежити не лише їх розвиток та сфери поширення, а й негативні наслідки кумуляції таких ризиків, тобто взаємного їх впливу і нагромадження. З метою виконання цього значного за обсягом завдання необхідно залучати найрізноманітніші джерела інформації та використовувати найдосконаліші методи кваліфікаційного аналізу ризиків.

Важливе місце в аналізі ризику відіграє інформаційне забезпечення. Воно є не тільки джерелом даних для аналізу, але



Рис. 11.6. Негативні наслідки ризику

й само по собі є засобом зниження ризику. В той же час нерідко доцільніше працювати з неповною інформацією, ніж збирати вкрай дорого практично повну інформацію. Другим негативним фактором може бути обмеженість потужностей або відсутність засобів для обробки інформації, неточність в наслідок застосування наближених методів оцінки даних. Основними джерела одержання інформації для оцінки ризику є: документація (внутрішні документи – фінансова і управлінська звітність, господарські договори, розпорядчі документи, технічна документація; зовнішні документи – законодавчі акти, публікації в періодичних виданнях, звіти страхових компаній, документи спеціалізованих фірм, що займаються збором підприємницької інформації як товару); результати, одержані шляхом здійснення спостереження; дані про зовнішні і внутрішні взаємозв'язки підприємства та інше.

Слід також здійснювати кількісну оцінку підприємницького ризику, яка має бути доповненням якісної. Це надає можливість менеджерам досягти максимуму ефективності в процесі управління підприємством. *Кількісний аналіз ризику* дає числове визначення величини окремих видів ризиків, а також сукупного ризику всього вибраного напрямку підприємницької діяльності.

Економічний ризик може визначатись як в абсолютних, так і у відносних величинах. Визначення ступеню ризику в абсолютних величинах доцільно використовувати щодо характеристики окремих видів втрат, а у відносних – при порівнянні прогнозного рівня втрат з реальним рівнем, середньо галузевим, середнім на ринку і т.д.

Серед факторів ризику виділяються контрольовані і неконтрольовані. Контрольовані повинні виявлятися на етапі якісної оцінки і піддаватися контролю, після чого ризик, як такий, знімається (Якщо ризик можна усунути, навіщо ж ризикувати?). На практиці, ризикову ситуацію створюють неконтрольовані фактори, тобто непідвладні зацікавленій стороні, які поділяються на невизначені і випадкові. Для невизначених факторів імовірнісні судження про них відсутні. У кращому

випадку можливі наслідки підтверджуються завданням діапазонів зміни їхніх числових значень. До випадкових факторів належать ті, щодо яких відомі необхідні для опису випадкових величин характеристики: закони розподілу чи хоча б їхні перші моменти – математичні очікування (середні) і дисперсії. До того ж, якщо ризик створюється невизначеними факторами, кількісна оцінка його надзвичайно важка. У цьому випадку застосовуються методи визначення оптимальної стратегії поведінки в умовах ризику, породженого невизначеністю: теорія стратегічних ігор, імітаційне моделювання тощо. Якщо ж ризик створюється випадковими факторами, питання про те, що прийняти за міру ризику, залежить від конкретної задачі.

Приймаючи певне управлінське рішення, менеджер зазвичай усвідомлює і пробує прорахувати ту ступінь ризику, яка може вплинути на кінцевий результат діяльності. Необхідно розрізняти дві різночасові оцінки рівня ризику: початкову оцінку ризику (в ідеї, задумі, пропозиції) і оцінку ризику в уже прийнятому управлінському рішенні, в якому враховані заходи по попередженню або зниженню негативних наслідків проєкту (реалізації) ризику.

Незалежно від причин виникнення ризику природнім є бажання кожного суб'єкта підприємницької діяльності зменшити можливі втрати, які пов'язані з реалізацією економічного ризику. Саме тому виникає проблема управління ризиком. Враховуючи можливість появи для окремої виробничо-господарської одиниці великих втрат, пов'язаних з реалізацією економічного ризику, проблема управління ризиками на рівні підприємства є особливо актуальною.

Будь-яке підприємство, зацікавлене в зниженні можливих втрат, пов'язаних з економічним ризиком, повинно вирішити для себе певне коло проблем: оцінити можливі збитки, пов'язані з економічним ризиком, прийняти рішення чи приймати на себе певні види ризиків чи відмовлятися від них, або всю відповідальність по них передати іншим суб'єктам. Для тих ризиків, які підприємство приймає на себе, слід розробити програму управління ними. Основна мета цієї програми – зни-

зиту можливі втрати підприємства. Процес розробки такої програми представляє собою самостійну проблему. Спочатку здійснюється попередня стадія розробки програми управління ризиками (ПУР) – це знайомство з довідковою та поточною релевантною інформацією, яка дозволяє прийняти рішення перед основною стадією розробки ПУР та приступити до безпосередньої розробки програми. Така процедура, крім знайомства з довідковою та поточною релевантною інформацією повинна включати наступні етапи:

- формування та перегляд цілей та задач ПУР;
- відбір та формування принципів управління ризиками, які будуть враховуватись при розробці (або перегляді) ПУР;
- знайомство з довідковою інформацією по збиткам та її уточнення;
- виявлення та оцінка ризиків на рівні підприємства;
- виявлення та уточнення можливих збитків;
- аналіз довідкової інформації по процедурам управління ризиками;
- аналіз довідкової інформації по конкретним можливим методам управління ризиками.

Основна стадія включає безпосередньо розробку програми управління ризиками, впровадження і реалізація якої сприяє зменшенню можливих втрат для підприємства. Таким чином основна стадія програми управління ризиками – це інформація про ризики, від яких підприємство відмовилось на етапі попереднього відбору, план проведення превентивних заходів, перелік усіх ризиків та методів управління ризиками. Крім того ПУР повинна містити інформацію щодо основних характеристик ризиків та максимально можливих, найбільш ймовірних та очікуваних збитків, перерахованих з урахуванням ПУР.

ПУР подається у вигляді послідовності наступних етапів:

- уточнення стратегії підприємства по управлінню ризиками та вибір процедур управління;
- попередній відбір ризиків;



- визначення превентивних заходів та формування плану превентивних заходів;
- аналіз ризиків після розробки плану превентивних заходів;
- остаточне формування ПУР;
- контроль та перегляд ПУР;
- оцінка ефективності ПУР.

Метою розробки будь-якої програми управління ризиками є забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах ризику. Цієї мети можна досягнути за рахунок вирішення наступних задач: виявлення можливих економічних ризиків; зниження фінансових втрат, пов'язаних з економічними ризиками. Головну мету та задачі вимагають конкретизації на рівні окремих підрозділів, напрямків діяльності і підприємства в цілому. Наприклад, рішення задачі зниження фінансових втрат, пов'язаних з економічним ризиком, може здійснюватись наступним чином:

- усунення наявного ризику;
- попередження можливого ризику;
- безпосереднє попередження можливих втрат;
- опосередковане попередження можливих втрат (через управління факторами ризику);
- компенсація наявних втрат.

Реалізація поставлених цілей та задач управління ризиками визначає необхідність вибору тих основних принципів управління ризиками, які будуть враховуватись при розробці ПУР. Останні в першу чергу визначаються стратегією організації. Так, якщо організація орієнтується на забезпечення фінансової стабільності, менеджер може керуватися принципом орієнтації організації на передачу усіх ризиків у зовнішнє середовище. Якщо стратегією підприємства є завоювання ринку, то відповідно принципи будуть диктувати вибір таких методів управління ризиками, які забезпечують цю стратегію. Таким конкретним принципом може бути, наприклад, принцип утримання всіх або більшої частини ризиків на рівні власного підприємства (див. табл. 11.4).

## Принципи управління ризиками і стратегія підприємства

Варіант стратегії підприємства	Можливі принципи управління ризиками, обумовлені вибраним варіантом стратегії
Завоювання нового ринкового сегменту	- готовність до самостійного покриття можливих збитків
	- передача частини ризиків, які обумовлені завоюванням нового ринкового сегменту
	- передача всіх ризиків, які обумовлені завоюванням нового ринкового сегменту
	- відмова від нового ринкового сегменту при певному розмірі збитків
	та інші
Збереження на ринку стійкого фінансового положення підприємства	- передача частини ризиків, які можуть негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства
	- передача всіх ризиків, які можуть негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства
	- відмова від тих видів діяльності, які можуть негативно вплинути на його фінансову стійкість
інші	та інші

Реальні принципи управління ризиками повинні відображати помірковану (виважену) стратегію підприємства. Ця стратегія забезпечує з великою ймовірністю фінансову стійкість за рахунок розумного управління ризиками. Ця стратегія може бути спрямована, наприклад, на розвиток бізнесу, на забезпечення ефективності діяльності підприємства, а також можливості її саморозвитку. В табл. 5 наведено вплив стратегії підприємства по управлінню ризиками на вибір процедур управління ним.

Граничними значеннями критеріальних показників при виборі програми управління ризиками є:

$P_{np}^{max}$  – максимальна ймовірність реалізації ризиків, які підприємство може прийняти на себе;

Таблиця 11.5

**Вплив стратегії підприємства по управлінню ризиками на  
вибір процедур управління ним**

Стратегія	Пріоритетні процедури управління ризиком	Примітка
1. Обережна	Відмова від ризику або передача ризику	<p>Граничні значення втрат, що відповідають процедурі відмови від ризиків і процедурі передачі ризиків, є незначними:</p> $P_{np}^{max} < P_{\phi} < P_{ep}^{max}$ $B_{ep}^{max} < B_{\phi} < B_{np}^{max}$
2. Виважена	Прийняття ризику, передача ризику або відмова від ризику	<p>В цьому випадку застосування всіх процедур управління ризиками є рівнозначним. Граничні значення втрат для кожного варіанту є не дуже жорсткими й невисокими. Їх розмір встановлюється з урахуванням інших додаткових факторів (наприклад, фактора реальних можливостей підприємства на протязі певного терміну часу):</p> $P_{np}^{max} \leq P_{\phi} \leq P_{ep}^{max}$ $B_{ep}^{max} \leq B_{\phi} \leq B_{np}^{max}$
3. Ризикова	Прийняття ризику на себе або передача ризику	<p>Граничні значення втрат, що відповідають процедурам прийняття ризиків на себе і передачі ризиків, є достатньо високими</p>

$B_{np}^{max}$  – максимально можливі втрати, які підприємство може прийняти на себе за рахунок поточного доходу або за рахунок коштів спеціально створеного фонду;

$P_{ер}^{max}$  – максимальна межа значення ймовірності реалізації ризику, при перевищенні якої підприємство відмовляється від відповідного ризику;

$B_{ер}^{max}$  – максимально можливі втрати, при перевищенні яких підприємство відмовляється від ризику;

$P_{ф}$  – фактична (розрахункова) ймовірність реалізації ризиків;

$B_{ф}$  – фактична (розрахункова) величина можливих втрат, які підприємство має прийняти на себе за рахунок поточного доходу або за рахунок коштів спеціально створеного фонду.

Наприклад, граничні значення при застосуванні процедури управління ризиками “передача ризиків” повинні задовольняти нерівностям:

$$P_{гр}^{max} < P_{ф} < P_{ер}^{max} ;$$

$$B_{гр}^{max} < B_{ф} < B_{ер}^{max} .$$

Зауважимо, що зміст принципів управління ризиками взаємопов’язаний з методами управління. При цьому вибір конкретних методів управління (запобігання ризиків, відмова від ризиків, прийняття ризику на себе, передача ризику) вимагає знань щодо фінансових можливостей підприємства. Відштовхуючись від цих величин та враховуючи загальну стратегію підприємства, менеджер може здійснити вибір конкретного методу управління. Характеристику ризиків та можливих методів управління наведено у табл. 11.6.

Деякі економісти вважають, що очікуваний ефект від реалізації програми управління ризиками доцільно визначати за показниками максимально можливих втрат до і після здійснення відповідних заходів. Недолік такої оцінки у тому,

Таблиця 11.6

**Характеристика ризиків та можливі методи управління**

<b>Метод управління ризиками</b>	<b>Ймовірність реалізації ризиків</b>	<b>Розмір можливих втрат</b>	<b>Однорідність ризиків</b>	<b>Кількість аналогічних ризиків</b>
1. Запобігання ризику або відмови від ризику	Висока	Великий або дуже великий	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові
2. Прийняття ризику на себе	Невелика	Невеликий	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові
3. Попередження ризику	Висока	Невеликий	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові
4. Зменшення розміру збитків	Невелика	Велика	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові
5. Страхування	Невелика	Велика	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові
6. Самострахування	Невелика	Велика	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові
7. Метод передачі ризику інший ніж страхування	Невелика	Велика	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові

що вона не враховує величини затрат на реалізацію програми управління ризиком. Мінімально можливі втрати після здійснення заходів для переборення ризику, тобто зменшення їх у порівнянні з початковою величиною (до проведення заходів), можуть бути забезпечені різними розмірами інвестицій. Зрозуміло, що не можна не враховувати цей фактор при виборі оптимальних варіантів анти ризикованих заходів. Так, Г.В.Чернова пропонує здійснювати оцінку ефективності про-

грами управління ризиками за допомогою наступних способів [14].

*Перший спосіб* оцінки ефективності розробки ПУР базується на співставленні значень максимально можливих, найбільш ймовірних та очікуваних збитків до і після впровадження ПУР з фінансовими можливостями підприємства. Коефіцієнти фінансових можливостей підприємства щодо покриття різноманітних збитків організації перед впровадженням ПУР розраховуються за допомогою формул:

$$K_{\bar{u}} = \frac{B_{\bar{u}} - \Phi M}{\Phi M}, \quad (1)$$

$$K_{max} = \frac{B_{max} - \Phi M}{\Phi M}, \quad (2)$$

$$K_o = \frac{B_o - \Phi M}{\Phi M}, \quad (3)$$

де  $B_x$ ,  $B_{max}$ ,  $B_o$  – відповідно найбільш ймовірний, максимальний та очікуваний збиток (втрати);

$\Phi M$  – фінансові можливості організації щодо покриття збитків.

Коефіцієнти фінансових можливостей підприємства щодо покриття різноманітних збитків підприємства після впровадження ПУР розраховуються за допомогою формул:

$$K'_{\bar{u}} = \frac{B'_{\bar{u}} + Z^{typ} - \Phi M}{\Phi M}, \quad (4)$$

$$K'_{max} = \frac{B'_{max} + Z^{typ} - \Phi M}{\Phi M}, \quad (5)$$

$$K'_o = \frac{B'_o + 3^{np} - \Phi M}{\Phi M}, \quad (6)$$

де  $B'_i$ ,  $B'_{max}$ ,  $B'_o$  – відповідно найбільш ймовірний, максимально можливий та очікуваний збиток після впровадження програми управління ризиками,

$3^{np}$  – витрати з розробки та впровадження програми управління ризиками.

Якщо значення коефіцієнта від'ємне або дорівнює нулю, то це означає що у підприємства є фінансові можливості щодо покриття відповідного виду збитків. Якщо значення коефіцієнта більше нуля, то це свідчить про те, що підприємство має труднощі щодо його покриття.

Порівняння та аналіз отриманих значень коефіцієнтів для ситуацій до та після проведення ПУР дає можливість опосередковано оцінити ефективність та доцільність розробки та впровадження програми. Чим більше відрізняються між собою значення цих коефіцієнтів, тим вища ефективність впровадження програми управління ризиками на підприємстві.

*Другий спосіб* оцінки ефективності розробки ПУР базується на порівняльному аналізі самих значень максимально можливого, найбільш ймовірного та очікуваного значення збитків, які розраховуються за формулами:

$$K_{i}^{np} = \frac{B_i - B_{np}}{B_i}, \quad (7)$$

$$K_{max}^{np} = \frac{B_{max} - B_{np}}{B_{max}}, \quad (8)$$

$$K_o^{np} = \frac{B_o - B_{np}}{B_o}, \quad (9)$$

Ці коефіцієнти показують, яка доля зниження відповідного виду ризику обумовлена впровадженням ПУР. Саме тому чим вона більша, тим ефективніша програма управління ризиками, оскільки в цьому випадку забезпечується більша економія по збиткам.

Отже, розрахунок вище запропонованих показників дозволить керівництву підприємства конкретизувати стратегію організації по управлінню ризиками, визначити пріоритетні процедури управління ризиками та визначити граничні значення критеріальних показників, які потрібно встановити для кожної процедури управління по вибраній стратегії організації.

Отже, у зв'язку з розвитком підприємництва у сучасній Україні проблема забезпечення економічної безпеки перестала бути частковою, тобто тією, що стає перед керівництвом лише інколи (час від часу) при прийнятті окремих управлінських рішень. Оцінка ризику і розробка програми заходів щодо оптимізації його рівня вже стали однією із найважливіших функцій управління.

Головна задача управління ризиком, особливо за умов сьогоденішньої вітчизняної економіки, – домогтися, щоб при самому найгіршому розкладі розглядалась можливість деякого зменшення прибутку, але ні в якому випадку не ставилось питання про банкрутство підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Risk management & insurance*, Seventh Edition, C. Arthur C. Williams, P.C. Young, M.L. Smith, McGraw-Hill, Inc. 1995. – P.12-22
2. *Статистичний щорічник України за 2000 рік*. – К.: Техніка, 2001. – С.297
3. *Статистичний щорічник України за 1997 рік*. – К.: Українська енциклопедія, 1999. – С. 52-53
4. *Економіка України: Підсумки перетворень та перспективи зростання* / За ред. В.М. Гейця. – Х.: Форт, 2000. – С. 254



- 
5. *Статистичний* щорічник України за 2000 рік. – К.: Техніка, 2001. – С.72-73
  6. *Економіка* України: Підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред. В.М. Гейця. – Х.: Форт, 2000. – С. 29
  7. *Статистичний* щорічник України за 2004 рік. – К.: Видавництво “Консультант”, 2005. – С.228-229
  8. *Статистичний* щорічник України за 2004 рік. – К.: Видавництво “Консультант”, 2005. – С.30
  9. *Економіка* України: Підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред. В.М. Гейця. – Х.: Форт, 2000. – С. 25
  10. *Економіка* України: Підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред. В.М. Гейця. – Х.: Форт, 2000. – С. 27-28
  11. *Key Energy Statistics*. 2004. – International Energy Agency, 2004. P.48-57
  12. *Статистичний* щорічник України за 2004 рік. – К.: Видавництво “Консультант”, 2005. – С.59
  13. *Страховання* / За ред. С.С. Осадця. – К.: КНЕУ, 1998. – с.68
  14. *Чернова Г.В.* Практика управління ризиками на рівні підприємства. – СПб.: Питер, 2000. – 176 с.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
Розділ 1. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКО- НОМІКИ ЗНАНЬ .....	7
1.1. Концепція економіки знань .....	7
1.2. Сучасна наука управління .....	18
ЛІТЕРАТУРА .....	44
Розділ 2. МЕНЕДЖМЕНТ В ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ	48
2.1. Інноваційна теорія економічного розвитку .....	48
2.2. Інноваційний менеджмент як практичний інструмент впровадження інноваційної теорії .....	63
ЛІТЕРАТУРА .....	81
Розділ 3. РЕСУРСНА КОНЦЕПЦІЯ .....	85
3.1. Ресурси як критерій розвитку економічних систем .....	85
3.2. Сучасна ресурсна концепція в менеджменті .....	106
3.3. Управління ресурсним потенціалом як фактор успіху функціонування організації .....	123
ЛІТЕРАТУРА .....	135
Розділ 4. КОНЦЕПЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ .....	138
4.1. Необхідність застосування менеджменту знань .....	138
4.2. Підходи до формування системи менеджменту знань .....	148
4.3. Знання та організаційна пам'ять в системі менеджменту знань .....	158
4.4. Стратегія знань організації .....	164

4.5. Заходи щодо реалізації менеджменту знань організації .....	168
ЛІТЕРАТУРА .....	176

Розділ 5. РЕІНЖИНІРИНГ: КОНЦЕПЦІЯ І ЛОГІКА ЗДІЙСНЕННЯ .....

5.1. Сутність та етапи розвитку концепції реінжинірингу .....	179
5.2. Бенчмаркінг як засіб обґрунтування доцільності і напрямів реінжинірингу .....	186
5.3. Основні етапи реінжинірингу і організація його здійснення .....	199
5.4. Оцінювання ефективності реінжинірингу .....	216
ЛІТЕРАТУРА .....	220

Розділ 6. ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....

6.1. Інституціональна теорія та корпоративний сектор економіки .....	222
6.2. Сучасні теоретичні підходи до злиття та поглинання компаній .....	230
6.3. Проблеми формування корпоративних структур .....	244
ЛІТЕРАТУРА .....	257

Розділ 7. ЕВОЛЮЦІЯ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТУ .....

7.1. Місце маркетинг менеджменту в сучасній маркетинговій концепції .....	261
7.2. Місце маркетингового менеджменту в еволюції концепції менеджменту .....	270
7.3. Практичні аспекти застосування маркетингових підходів в управлінні підприємствами .....	280
ЛІТЕРАТУРА .....	309

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

### Розділ 8. НОВІТНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ

ФІНАНСАМИ .....	311
8.1. Методологічні засади фінансового менеджменту	311
8.2. Базові концепції фінансового менеджменту .....	321
8.3. Бюджетування як сучасна технологія фінансового планування .....	342
8.4. Особливості бюджетного управління на підприємствах .....	361
8.5. Система бюджетів .....	368
ЛІТЕРАТУРА .....	382

### Розділ 9. МЕТОДИКА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....

9.1. Концепція Balanced ScoreCard як інструмент “стратегічного балансування” діяльності організації .....	384
9.2. Формування сукупності показників збалансованої системи .....	396
9.3. BSC як інструмент управління реалізацією стратегічних цілей бізнес-одиниць фірми .....	401
9.4. Використання BSC для стимулювання інноваційного розвитку організації .....	410
9.5. Проблеми впровадження BSC у практику вітчизняного стратегічного управління .....	419
ЛІТЕРАТУРА .....	422

### РОЗДІЛ 10. ТЕОРІЯ ТОТАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ (TQM) .....

10.1. TQM – філософія життя компанії .....	424
10.2. Діагностика проблем адаптації системи TQM на вітчизняних підприємствах .....	435
10.3. Методологія запровадження технологій TQM в систему менеджменту сучасного підприємства ..	451

ЛІТЕРАТУРА .....472

РОЗДІЛ 11. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ РИЗИКОМ .....475

11.1. Еволюція становлення ризик-менеджменту ....475

11.2. Система управління ризиками на підприємстві ..492

11.3. Процедури управління ризиком в загальній системі  
менеджменту підприємства .....509

ЛІТЕРАТУРА .....528

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник

Керівник видавничих проектів *Б. А. Сладкевич*  
Друкується в авторській редакції  
Верстка *О.А. Клевицова*  
Дизайн обкладинки *Б. В. Борисов*

Підп. до друку 12.10.2006. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум.друк.арк. 33,5.

Видавництво “Центр учбової літератури”  
вул. Електриків, 23  
м. Київ, 04176  
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63, 428-72-81,  
428-72-83  
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)  
e-mail: office@uabook.com  
сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006