

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Одесський національний університет  
ім. I.I. Мечникова

**РИНКОВА ЕКОНОМІКА:**  
**СУЧАСНА ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ**

**Том 11**

**Випуск 18 – Проблеми  
збалансованого розвитку  
української економіки**

Одеса 2008

ББК 65.050.8я43  
УДК 338.242(066)

Рецензенти: Осипов П.В. – доктор економічних наук, професор;  
Лазарева О.В. – кандидат економічних наук, доцент.

Науковий редактор збірника: Захарченко В.І. – доктор економічних наук, професор.

В данном сборнике научных статей представлены результаты исследований отечественных специалистов, а также работы молодых ученых по различным аспектам трансформационной экономики.

Материалы сборника могут представлять интерес для исследователей современного общественного производства, преподавателей и аспирантов вузов.

Редакційна колегія:

А. С. Васильєв, д-р юрид. наук, проф., академік АПрН України (голова редакційної колегії);  
О. Ф. Долженков, д-р юрид. наук, проф.; В. І. Захарченко, д-р екон. наук, проф.; М. І. Звєрюков, д-р екон. наук, проф.; В. Р. Кучеренко, д-р екон. наук, проф.; О. А. Турецький, д-р екон. наук, проф.; М. П. Сахацький, д-р екон. наук, проф.; М. О. Уперенко, д-р екон. наук, проф.; І. М. Пахомов, д-р юрид. наук, проф.; В. І. Семчик, д-р юрид. наук, проф., академік АПрН України, член-кореспондент НАН України; В. Ф. Сіренко, д-р юрид. наук, проф., академік АПрН України, член-кореспондент НАН України; Є. Л. Стрельцов, д-р юрид. наук, проф.; Е. А. Кузнєцов, канд. екон. наук, проф. (відповідальний секретар).

Збірка є фаховим виданням ВАК України з економіки  
(Бюлєтень ВАК України № 6-2001 р.) і права (Бюлєтень ВАК України № 8-2004 р.)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації.  
Серія ОД № 679 від 27 лютого 2001 року.

Друкується за рішенням вченої ради  
Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова  
Протокол № 3 від 13 листопада 2007 року

ISBN 978-966-2070-15-6

© Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова, 2008

## СОДЕРЖАНИЕ

От научного редактора.....	5
Акулюшина М.А.	
ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ.....	11
Бутенко А. А.	
РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СКЛАДИРОВАНИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	19
Васильев О.В.	
СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ.....	25
Васильев С.Г.	
ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	31
Васильева Т.А.	
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БАНКА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ КОНКУРЕНЦИИ.....	36
Демьяненко С.К.	
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ.....	40
Журавльова Т.А., Жаданова Ю.О.	
ВПРОВАДЖЕННЯ ФАКТОРИНГОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ФІНАНСОВИМИ УСТАНОВАМИ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	43
Запоточный В.И.	
ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИЕЙ.....	54
Захарченко А.И.	
РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В РЕГИОНЕ.....	57
Костина К.В.	
ШЛЯХИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	62
Мазур С.Н.	
МЕТОДИКА ОТБОРОВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ РЕИНЖИНИРИНГА.....	70
Масленников Е.И.	
АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ЛЬГОТ ПО НДС НА ФОРМИРОВАНИЕ ДОХОДНОЙ ЧАСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТА УКРАИНЫ.....	80
Меркулов Н.Н.	
СТОХАСТИЧЕСКАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ РИСКА КАК ПОТЕНЦИАЛА В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ.....	86
Павлова С.А.	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ ЗАПАСОВ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ.....	91

Писаревський І.М.	ЗНАЖЯЛО
ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ АСПЕКТИВ	
ПРОЕКТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	94
Побережець О.В.	А. Р. ДИНАМІКА
КОНТРОЛЛІНГ ПРОІЗВОДСТВЕННОГО	О ПРОІЗВОДСТВІ ВІД ПРОДУКЦІЇ ДО ПРОДАЖІ
ПОТЕНЦІАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	102
Продіус І.П., Гончарук А.Г.	А. А. СИСТЕМА
ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ	ІНСТАНЦІЯ
НА УКРАЇНСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	106
Рекун Г.П.	ІНСТИТУТ
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ УМОВ ЕКОНОМІЧНОГО	ІНСТИТУТОВІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ.....	110
Рогачов М.Ю.	ІНСТИТУТОВІ
ОСОБЛИВОСТІ АМОРТИЗАЦІЇ ПРИРОДНОГО	ІНСТИТУТОВІ
КАПІТАЛУ.....	116
Родченко В.Б., Ковалевська А.В., Білоус І.А.	ІНСТИТУТОВІ
ДО ПИТАННЯ СТАНДАРТИЗАЦІЇ РЕГУлювання	ІНСТИТУТОВІ
ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ.....	119
Родченко С.С.	ІНСТИТУТОВІ
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ.....	122
Садовская И.И.	ІНСТИТУТОВІ
ІНТЕГРАЦІЯ БІЗНЕС-ГРУПП.....	127
Сова С.К.	ІНСТИТУТОВІ
ФОРМИРОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ ГИБКОГО	ІНСТИТУТОВІ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	129
Чабаненко Д.Е.	ІНСТИТУТОВІ
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГІИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ	ІНСТИТУТОВІ
СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ АНАЛІЗА.....	133
Ясеновская И.Б.	ІНСТИТУТОВІ
РЕАЛІЗАЦІЯ CRM- СИСТЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	138
Сведения об авторах.....	141

10-річчю образования  
економіко-правового факультета  
ОНУ ім. І. Мечникова  
посвящается

## ОТ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Исследование проблем сбалансированного развития украинской экономики свидетельствует, что переход к инновационно-инвестиционной модели развития исключительно на основе прямого импорта эффективных рыночных институтов маловероятен. Тормозом на этом пути является прежде всего отсутствие реальной экономической заинтересованности в такой направленности реформ у наиболее сильных хозяйствующих субъектов и части представителей государственных органов управления, стремящихся сохранить стереотипы плановой эпохи.

В подобной ситуации необходимо создать условия для формирования новой экономической модели. Мировой опыт позволяет выделить два основных направления компенсации государством неэффективности «чистых» стратегий институционального развития: модификация инвестиционных и инновационных приоритетов в реальном секторе; создание бизнес-единиц, внедряющих радикальные инновации.

Процесс модификации приоритетов базируется на создании механизма административного мотивирования инновации у крупнейших предприятий. При этом государство не ставит задачу создания и коммерциализации радикальных инноваций. Целью здесь, как правило, является адаптация уже существующих в развитых странах наиболее эффективных организационных, производственных и коммерческих способов ведения бизнеса и поддержки их государством.

Имитационный путь развития предполагает, что распространение существующих неформальных взаимосвязей государства, крупного бизнеса и финансовых учреждений на инновационно-инвестиционный процесс существенно снизит конкуренцию между новаторами, а значит, максимально ускорит адаптацию новой хозяйственной модели. При этом институциональные требования к такой модели хозяйствования оказываются менее существенными, чем при ориентации на радикальные инновации.

От государства требуется перестроить мотивации в реальном секторе в пользу инновационно-инвестиционной деятельности. Исходным моментом в решении этой задачи становится определение стратегических приоритетов развития. Например, в послевоенной Японии действовала система индикативного планирования, нацеленная на выработку ориентиров долгосрочного технологического и экономического развития. Первым в рамках этой системы стал разработанный в 1955 г. Пятилетний план экономической независимости, цели которого были определены тремя словами: рост, инвестиции и экспорт.

Тогда же для проведения новой промышленной политики и структурных реформ было создано министерство внешней торговли и промышленности. В его компетенцию вошло перераспределение ресурсов между секторами экономики в зависимости от национальных интересов, формируемых на основе эффективности отдельных отраслей и динамики развития мировой экономической системы. В послевоенный период приоритетными были базовые отрасли - угольная, металлургическая, судостроительная, промышленность минеральных удобрений, электроэнергетика, впоследствии - нефтехимическая, нефтеперерабатывающая промышленность и автомобилестроение.

После определения приоритетов формируются механизмы создания государством экономических мотивов перераспределения ресурсов хозяйствующих субъектов в выделенные сектора экономики. Наиболее общим является фискальный механизм администрирования, в рамках которого ключевую роль играет политика общих и целевых субсидий, тарифов, налоговых льгот, импортных пошлин и количественных ограничений доступа иностранных хозяйствующих субъектов на внутренний рынок и пр.

Так, в период индустриализации экономики Республики Кореи в 1960-1970 гг. были созданы запретительные таможенные барьеры для импорта, чтобы поддержать национальных производителей в отраслях импортозамещения; аналогичные ограничения были введены в отраслях, ориентированных на экспорт, что позволило южнокорейским производителям продавать на внутреннем рынке продукцию, не вышедшую на внешний рынок, по ценам, выше мировых. Параллельно государство субсидировало экспорт стратегических с точки зрения национального развития отраслей, а также создало условия для беспошлинного ввоза сырья и материалов, необходимых для модернизации экономики.

Во Франции до 1986 г. государство осуществляло структурное регулирование деятельности отраслевых ассоциаций, которые брали на себя программные обязательства придерживаться запланированных объемов инвестиций. В обмен государство разрешало им в определенных пределах повышать цены, предоставляло субсидии, налоговые льготы, льготные режимы амортизации и кредита и т.д. Сумма трансфертов, связанных с такими соглашениями, составила в 1972 г. 31 % капиталовложений, или 6 % ВВП.

Подобная же ситуация наблюдается в современном Китае. Импортными пошлинами защищены предприятия всех приоритетных отраслей промышленности - автомобильной, текстильной, электронной, химической, сельского хозяйства. Так, для автомобилестроения уровень импортных пошлин к началу 2002 г. достигал 80-100 %. Вступление в ВТО, вызванное стремлением разрушить количественные ограничения развитых стран на ввоз китайской продукции, обусловило необходимость постепенного ослабления защиты от импорта. Однако уровень пошлин остается довольно высоким, например, на автомобили в 2006 г. - 25 %.

Таким образом, государство в рамках фискальных мероприятий определяет путь долгосрочного технико-экономического развития путем стимулирования инвестиционных проектов, представляющих стратегический национальный интерес.

Однако зачастую этого недостаточно для обеспечения устойчивых инновационно-инвестиционных процессов. Причина проста - защищенность выделенных отраслей и компаний от конкуренции лишает хозяйствующих субъектов стимулов к инновациям. Так, исследования южнокорейской экономики в 1990-1998 гг. свидетельствуют, что угроза появления на рынке конкурентов и, как следствие, отсутствие гарантий долгосрочного выживания предприятий в период циклического роста экономики вызывает повышение факторной производительности на 45%, а во время спада на 65 %. Поэтому фискальные мероприятия обычно дополняются административным мониторингом эффективности хозяйствования в стратегических отраслях экономики.

Задача финансового обеспечения инвестиционной и инновационной деятельности решается путем включения государства или его уполномоченных институтов в механизм финансирования экономических агентов. Фактически это означает административный контроль над выбором и реализацией инновационно-инвестиционных проектов предпринимателями.

Государство и рыночные финансовые учреждения, финансируя инвестиции реального сектора, ставят перед собой разные задачи. Для административных органов это - обеспечение макроэкономической эффективности, создание долгосрочных условий для технологического и экономического развития страны, для рыночных агентов финансового сектора - извлечение прибыли и обеспечение безопасности вложений, то есть создание условий для микроэкономической эффективности.

Как результат, для мобилизации финансовых ресурсов на стратегических направлениях развития государство создает собственные финансовые учреждения - банки развития. Принципы их деятельности изначально отличаются от стандартных целей частных субъектов финансового сектора и направлены на решение макроэкономических задач. Поэтому прибыль, как правило, не подлежит распределению между учредителями и направляется на расширение объема инвестиций. Одновременно банки развития получают особый льготный порядок рефинансирования со стороны центрального банка, освобождаются от налогов, для них определяются пониженные требования к формированию обязательных резервов, открывается доступ к государственным гарантиям при привлечении средств с рынков капитала. Консолидируемые в результате денежные ресурсы направляются на поддержку приоритетных секторов экономики и распространение инновационно-инвестиционных процессов в масштабах всего хозяйства.

Стремясь избежать негативного сценария развития, правительства развивающихся стран зачастую дополняют модификацию мотивов инновационно-инвестиционной деятельности у доминирующих субъектов ре-

ального сектора мероприятиями по созданию инновационных бизнес-единиц, ориентированных на внедрение радикальных инноваций.

Это - второе направление компенсации неэффективности «чистых» стратегий институционального развития. Правительства стремятся создать реальную хозяйственную альтернативу сложившимся лидерам реального сектора. Выделяют несколько преимуществ такой концепции развития по сравнению с ориентацией на существующие бизнес-структуры.

Во-первых, у молодых предпринимателей, характер деятельности которых отвечает стратегическим интересам государства, появляется реальный мотив развития и шанс на выживание. Такие структуры изначально нацелены на инновации, они отличаются повышенной скоростью внедрения, поскольку финансовые условия их развития жестче, а схемы, управления менее бюрократизированы, чем в крупных бизнес-единицах.

Во-вторых, масштаб финансовых потребностей у молодых бизнес-структур меньше, чем у лидеров реального сектора, а значит, больше возможность включения финансового сектора инновационно-инвестиционный процесс, построенный на доминировании небольших фирм.

В-третьих, период жизни кластеров инноваций, инициируемых государством через малые предпринимательские структуры, заведомо больше, чем при ориентации на уже существующие бизнес-структуры.

В-четвертых, возникновение большого количества новых предпринимателей в перспективе может существенно усилить общий уровень конкуренции в экономике, обусловив тем самым большую инновационно-инвестиционную динамику в хозяйственной системе.

В-пятых, вновь появляющиеся предприятия, как правило, создают условия для роста занятости, способствуя тем самым выравниванию распределения доходов в экономике и облегчая перспективы общих институциональных реформ. Учтем также, что предприниматели, создающие новые бизнес-структуры, наиболее заинтересованы в рыночно-ориентированных изменениях.

В-шестых, сопротивление крупных предприятий и связанных с ними финансовых структур модернизации экономики через стимулирование малого бизнеса, как правило, не очень сильно, поскольку не требует от них отвлечения денежных средств и не угрожает моментальным ростом конкуренции. Именно благодаря последнему обстоятельству административное стимулирование развития молодых предприятий зачастую носит институциональный характер. Это выражается, например, в упрощенных стандартах отчетности, снижении периода и издержек регистрации, консультативной помощи, хотя, конечно, важную роль играют налоговые льготы, субсидирование государством кредитов, возможность ускоренной амортизации.

Эффект от стимулирования развития новых бизнес-структур может быть довольно значительным. Так, в наиболее успешно развивающихся

странах Восточной Европы в последние годы удельный вес малого бизнеса (компании, где занято менее 50 человек) в объеме производства увеличился до 30-40 %, а в занятости - до 20-50 %, что примерно соответствует стандартному уровню развитых стран мира. Например, в Венгрии эти показатели составляют соответственно 46,5 и 53,1, в Литве - 41,8 и 43,1, в Латвии - 39,8 и 41,1, в Хорватии - 26,7 и 34,9 %. В странах СНГ доля малых предприятий находится на уровне 20 % и даже имеет тенденцию к снижению.

Благодаря динамизму молодых инновационно активных предприятий государству зачастую удается значительно ускорить процесс структурной перестройки экономики и в кратчайшие сроки наладить рыночное взаимодействие между предпринимателями передовых отраслей и финансово-выми учреждениями. Особенно явно это прослеживается в высокотехнологичных отраслях.

Взять в качестве примера Индию, которой удалось стать одними из мировых лидеров на рынке программного обеспечения. Это было достигнуто благодаря государственной политике, опирающейся на интенсивное развитие в стране научно-технических парков, в рамках которых все молодые высокотехнологические компании на 5-10 лет освобождаются от уплаты налогов с доходов и налогов на импорт товаров производственного назначения. Важно также предоставление финансовым учреждениям государственных гарантий приложениях в программистские фирмы, льготы по платежам за услуги естественных монополий, упрощение административного регулирования и таможенного режима, участие государства в обучении персонала и получении зарубежных заказов. Сейчас в Индии действует 13 подобных парков, объединивших около 1300 фирм, разрабатывающих программное обеспечение.

Рассмотренные проблемы инноваций для отдельных государств имеют общую основу. В большинстве из них исходной точкой внедрения инновационно-инвестиционной концепции развития была слабая индустриализация экономики, ограниченные возможности непроизводительно-го предпринимательства.

В Украине ситуация совершенно иная. Для перехода на устойчивую траекторию экономического развития существующая концепция хозяйствования должна быть замещена альтернативной моделью, которая базируется на производительных инновациях, а не на экспорте ограниченной группы сырьевых и топливно-энергетических ресурсов. При этом для изменения сложившейся системы мотивов в отечественной экономике требуется государственная деятельность по формированию инновационно-инвестиционной модели развития национальной экономики Украины.

Ключевым ее элементом должна стать взаимоувязка инновационной и институциональной политики, нацеленность на создание устойчивого механизма обеспечения долгосрочной конкурентоспособности нашей страны, институциональных условий появления и широкомасштабной коммерциализации инноваций. Инструментами решения этих задач будут стиму-

лирование государством появления частных источников финансирования инвестиционной деятельности и формирование системы компенсации затрат экономических агентов по адаптации новых рыночных институтов.

Такая направленность реформ создаст предпосылки для неконфликтного распространения институтов, стимулирующих производительную инновационно-инвестиционную деятельность, и, в конечном счете, обусловит появление предпосылок для эволюционного формирования новых технико-экономических принципов ведения хозяйственной деятельности в Украине.

Научный редактор от имени редакционной коллегии сборника приносит благодарность всем авторам, предоставившим свои материалы для данного издания.

Акулюшина М.А.

## ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

**Аннотация.** Система стратегического управления предприятием имеет новую ориентацию на экологичность производственной деятельности. Рассмотрим аспекты экологического менеджмента, разработана организационно - функциональная структура управления экологией производственной деятельности предприятия, продемонстрирован поэтапный процесс развития системы экологического менеджмента, направленного на достижение лучших показателей во всех экологических аспектах деятельности предприятия и в соответствии с его экологической политикой.

**Ключевые слова:** предприятие, экологический менеджмент, охрана окружающей среды, рациональное ресурсоиспользование, устойчивость, функциональный блок.

**I. Введение.** Концепция взаимосвязи организационно - экономических и экологических интересов предполагает сочетание эффективности производства с реализацией современных представлений о рациональном, сбалансированном использовании материальный и энергетических ресурсов, уменьшение вредного воздействия на окружающую среду, что обеспечит оптимальный уровень конкурентоспособности предприятия (рис. 1).

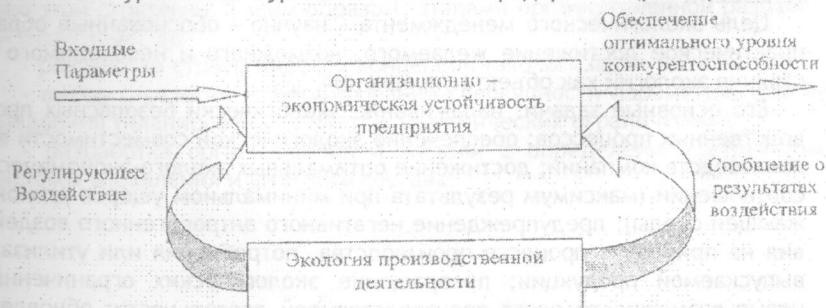


Рис. 1. Взаимосвязь организационно – экономических и экологических интересов предприятия

В научно-методической литературе деятельность предприятий по систематизации, расширению и повышению эффективности работ, направленных на снижение воздействия на окружающую среду, рациональное использование материальных и энергетических ресурсов, на выполнение природоохранных проектов и программ, осуществляется с учетом мнения всех заинтересованных сторон (государственных организаций, общественности, компаний- партнеров) и во взаимодействии с ними, описываются как деятельность в области экологического менеджмента.

В настоящее время существует множество трактований экологического менеджмента; разнообразные определения и описания даны в фундаментальных изданиях по производственному менеджменту, промышленной экологии, экономике природопользования [1-4].

Особое значение принципы экологического менеджмента приобретают в производственной деятельности промышленных предприятий, что отражено в разработанных международных документах-стандартах серии ISO 14000. Основным предметом ISO 14000 является система экологически ориентированного управления на уровне предприятия или компании - environmental management systems.

В настоящее время экологически ориентированные системы управления признаны в качестве основных методов, обеспечивающих эффективное и устойчивое экономическое развитие.

В соответствии с принятой трактовкой экологического менеджмента как вида управления деятельностью предприятия в экологической сфере уточним его определение: экологический менеджмент это совокупность принципов, методов, средств (в том числе организационно-правовых) и типа управления природоохранной деятельностью предприятия (обеспечением техногенной безопасности окружающей среды), имеющего целью повышение инвестиционной привлекательности, экологичности предприятия и эффективности его производственно - хозяйственной деятельности.

Цель экологического менеджмента - научно - обоснованный образ и практическое достижение желаемого, возможного и необходимого состояния экологии как объекта управления.

Его основные задачи: налаживание экологически безопасных производственных процессов; обеспечение экологической совместимости всех производств компаний; достижение оптимальных эколого-экономических соотношений (максимум результата при минимальном ущербе для окружающей среды); предупреждение негативного антропогенного воздействия на природу в процессе производства, потребления или утилизации выпускаемой продукции; превращение экологических ограничений в новые возможности роста производственной деятельности; обновление продукции исходя из социальной ответственности перед потребителями и создание «зеленого» имиджа в глазах общественности; стимулирование природоохранных инициатив, снижающих издержки или способствующих росту доходов.

Система экологического менеджмента предприятия - это часть общей системы менеджмента предприятия, включающая техническую, организационную, финансовую и коммерческую подсистемы (рис. 2). Рассмотрим организационную подсистему экологического менеджмента.



Рис. 2. Подсистемы экологического менеджмента

Организационная структура разрабатывается после того, как определена общая стратегическая концепция, выбрана соответствующая стратегия [3]. Организационная структура должна соответствовать осуществлению этой стратегии. Таким образом, этапами организационной разработки будут (рис. 3):

- разработка стратегической концепции (экологизация технологий);
- выбор стратегии и формирования совокупности параметров для её внедрения (планирование с учетом экологических ограничений);
- разработка организационной модели с определением структуры, системы управления и штатного состава.



Рис. 3. Этапы разработки стратегии

Для сохранения экологической устойчивости на предприятии или конкурентоспособности предприятия в стратегической перспективе его

организационная структура должна быть такой, чтобы вся работа была сфокусирована на реализации единой политики в области экологии производственной деятельности. Необходимо создать структуру, которая обеспечила бы подотчетность руководителей и их ответственность за результаты работы. На основании изложенного предлагается принципиальная организационная функциональная структура управления экологией производственной деятельности предприятия (рис. 4).

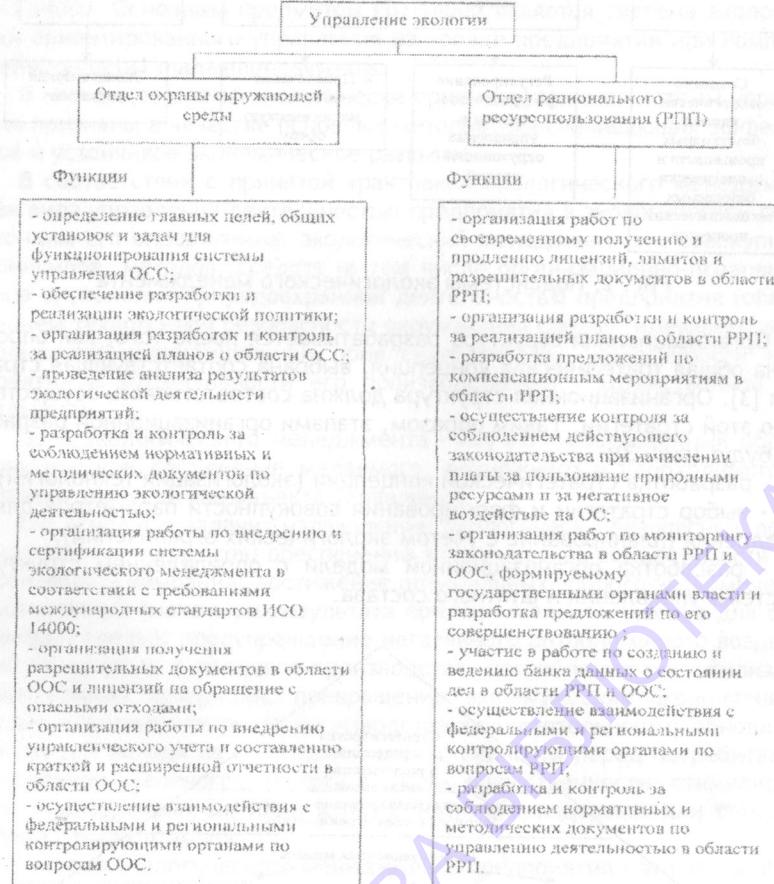


Рис. 4. Организационно-функциональная структура управления производственной деятельности предприятия

Система экологического менеджмента (ЭМ) занимает центральное место в экологической деятельности предприятия, включает организационную структуру, планирование деятельности, распределение ответ-

ственности, практическую работу, а также процедуры, процессы и ресурсы для разработки, внедрения, оценки достигнутых результатов реализации и совершенствования экологической политики.

Основное требование - обоснованная демонстрация поэтапного улучшения процесса развития системы ЭМ, направленного на достижение лучших показателей во всех экологических аспектах деятельности предприятия в соответствии с его экологической политикой. Система ЭМ дает предприятию возможность структурировать, связать воедино процессы по последовательному улучшению показателей, желаемая степень которых определяется самим предприятием в зависимости от экономических и иных обстоятельств.

Интеграция экологически значимых направлений деятельности в общую систему менеджмента приводит к эффективному внедрению системы ЭМ, а также сказывается на повышении эффективности предприятия в целом и на уточнении распределения обязанностей, позиций в менеджменте. Особый интерес представляет собой процесс организации систем экологического менеджмента. Главные элементы системы ЭМ: экологическая политика, гарантирующая поддержку ЭМ; план, определяющий как реализовать экологическую политику; механизмы поддержки внедрения для достижения целей; измерение и оценка функционирования ЭМ; анализ со стороны руководства для корректировки и улучшения. Рассмотрим эти элементы более подробно.

При подготовке к организации экологического менеджмента необходимо провести первичный экологический анализ, который позволит выявить существующие проблемы и элементы системы менеджмента предприятия, которые могут быть использованы, а также разработать рекомендации в отношении экологической политики и целей предприятия (рис. 5).

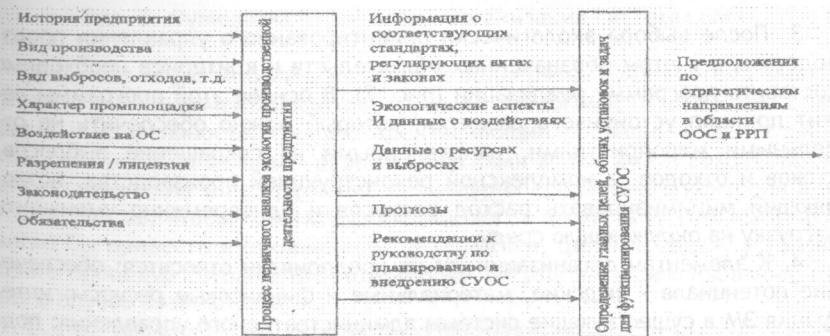


Рис. 5. Функциональный блок «Первичный анализ»

Составляющими совокупности для первого логистико-ориентированного анализа 5а являются:

$$Sa = \{B, C, D, K, P, R\},$$

где: *B* - идентификация требований законов и регулирующих актов; *C* - определение экологических аспектов деятельности, продукции и услуг, которые могут повлечь экологические воздействия и ответственность; *D* - оценка существующего положения дел, существующей практики и процедур управления окружающей средой; *K* - предыдущие случаи несответствия; *P* - возможности для получения преимуществ в конкуренции; *R* - мнения заинтересованных сторон.

2. При разработке экологической политики предприятие должно принять на себя обязательства в отношении системы экологического менеджмента (рис. 6). Экологическая политика должна учитывать следующее: задачи, представления, ключевые ценности предприятия; требования заинтересованных сторон и контакты с ними; постоянное предотвращение загрязнений; руководящие принципы; координация с другими политиками предприятия; специфические местные и региональные условия; соответствие требованиям законов и регулирующих актов.

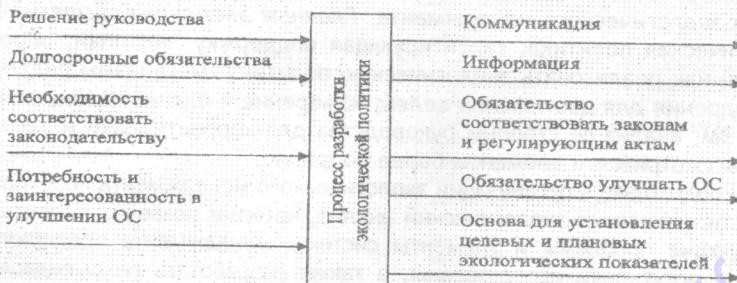


Рис. 6. Функциональный блок «Экологическая политика»

3. После выбора экологически ориентированного управления производством с учетом обозначенных обязательств и критерии необходимо составить программу реализации (рис. 7). В основе этой программы лежит принцип устойчивого развития, который можно обеспечить не отдельными мероприятиями, направленными на сокращение выбросов, стоков и отходов, а комплексной реконструкцией производства, позволяющей минимизировать расход ресурсов и одновременно уменьшить нагрузку на окружающую среду.

4. К элементам организации ЭМ на предприятии относятся: обеспечение потенциала - людские, материальные и финансовые ресурсы; интеграция ЭМ в существующие системы административного управления; подотчетность и ответственность руководителей и исполнителей ЭМ; создание экологической осведомленности и мотивации; углубление знаний, навыков и улучшение процессов обучения персонала; поддерживающие процедуры - регистрация, передача информации и составление отчетов;

разработка и поддержание процедур операционного контроля; разработка процедур готовности к аварийным ситуациям и реагированию (рис. 8).



Рис. 7. Функциональный блок «Планирование программы»

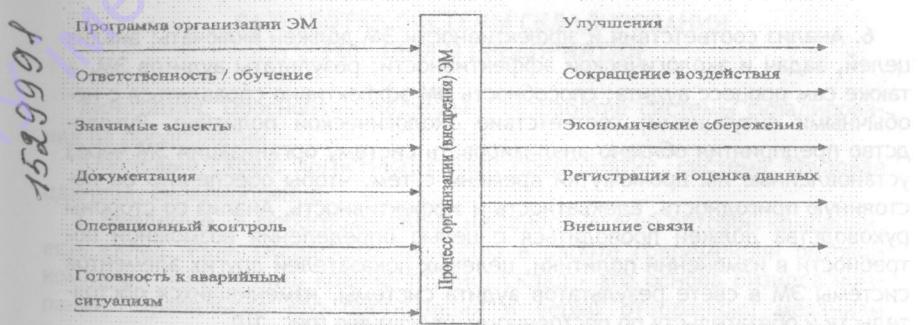


Рис. 8. Функциональный блок «Организация системы ЭМ»

Должным образом организованная и поддерживаемая система экологического менеджмента, контролирующая экологически значимые операции и деятельность, требует идентификации операций и деятельности, связанных со значимыми экологическими аспектами и воздействиями; установление и поддержание процедур операционного контроля для этих аспектов, чтобы охватить ситуации, когда отсутствие этих процедур могло бы привести к отклонениям от политики, целей и задач; установление процедур готовности к аварийным ситуациям и реагированию на них в случае возникновения.

5. При проверке результатов функционирования системы ЭМ осуществляются: мониторинг функционирования системы на соответствие целевым и плановым экологическим показателям; корректирующие и предупреждающие меры, основанные на зарегистрированных результатах документирования ЭМ и управление информацией; периодические аудиты ЭМ с целью установления соответствия системы запланированным меро-

приятиям и определения, должным ли образом она внедрена и поддерживается (рис. 9).

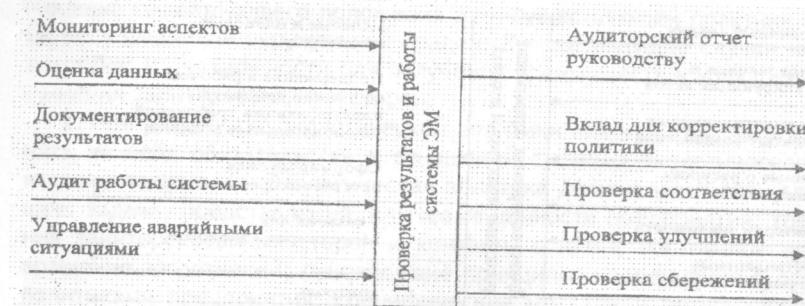


Рис. 9. Функциональный блок  
«Проверка функционирования системы ЭМ»

6. Анализ соответствия и эффективности ЭМ должен включать: анализ целей, задач и экологической эффективности; результаты аудитов ЭМ, а также сам процесс аудита; способность ЭМ эффективно справляться с необычными ситуациями; соответствие экологической политике. Руководство предприятия обязано анализировать систему организации ЭМ через установленные им промежутки времени с тем, чтобы обеспечить её постоянную пригодность, адекватность и эффективность. Анализ со стороны руководства должен проводиться с целью определения возможной потребности в изменении политики, целевых показателей других элементов системы ЭМ в свете результатов аудита системы, изменившихся обстоятельств и обязательств по постоянному улучшению (рис. 10).

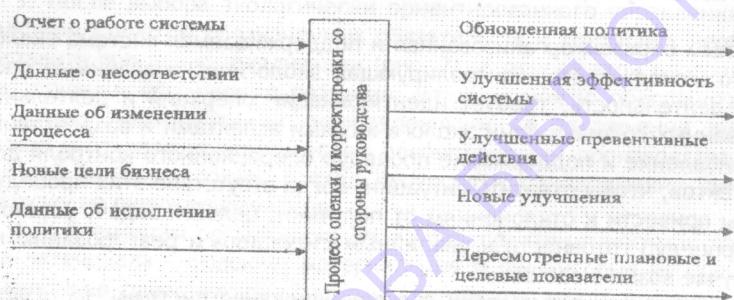


Рис.10. Функциональный блок «Подведение итогов»

**IV. Вывод.** Поскольку организация экологически ориентированной системы управления производства - один из необходимых факторов достижения оптимального уровня конкурентоспособности предприятия, оно

должно разработать четкие положения экологической политики, сроки их внедрения и следовать намеченному плану. Только в этом случае удастся переломить негативные тенденции в экологической деятельности предприятия.

#### Литература

- Буторина Н.В. и др. Инженерная экология и экологический менеджмент: Учебник. - М.: Логос. - 2003. - 528 с.
- Захарченко В.И. Основы менеджмента (учебное пособие). - Одесса: ОНУМ. - 1998. - 40 с.
- Менеджмент организаций: современные технологии. - Ростов н/Д.: Феникс. - 2002. - 40 с.
- Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. - СПб.: Питер. - 2003. - 491 с.

Бутенко А.А.

## РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СКЛАДИРОВАНИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** Обоснованы подходы к разработке системы складирования на предприятии.

**Ключевые слова:** логистика, склад, предприятие, система, грузовая единица, складирование.

**I. Введение.** У любого магазина, не говоря уже об оптовой компании, есть склад. Роль складского хозяйства в работе современной оптовой компании переоценить крайне трудно: склад - это основа бизнеса компании. Правильная его организация и верно отобранный механизм управления складским хозяйством помогают не только оптимизировать работу компании, но и оказывает значительное влияние на конкурентоспособность компании, на развитие клиентского сервиса, оптимизацию издержек, а значит, и на эффективность работы компании в целом.

Современный склад - это весьма сложный объект, как с технической, так и с управлеченческой точки зрения.

**II. Постановка задачи.** Общая концепция решения складской системы в первую очередь должна быть экономичной. Экономический успех обеспечивается в случае, если планирование и реализация складской системы рассматриваются с точки зрения интересов всей фирмы, являясь лишь частью общей концепции склада. Система складирования предполагает оптимальное размещение груза на складе и рациональное управление им. При разработке системы складирования необходимо учитывать все взаимосвязи и взаимозависимости между внешними (входящими на склад и исходящими из него) и внутренними (складскими) потоками объекта и связанные с ними факторы (параметры склада, технические средства, особенности груза и т. д.) [1]. Разработка системы складирования основывается на выборе рациональной системы из всех технически возможных

систем для решения поставленной задачи методом количественной и качественной оценки. Этот процесс выбора и оптимизации предполагает выявление связанных между собой факторов, систематизированных в несколько основных подсистем. Итак, система складирования включает следующие складские подсистемы: складируемая грузовая единица; вид складирования; оборудование по обслуживанию склада; система комплектации; управление перемещением груза; обработка информации; «здание» (конструктивные особенности зданий и сооружений).

**III. Результаты.** Каждая подсистема включает в себя целый ряд возможных элементов. При этом число элементов, составляющих основные подсистемы, может быть достаточно значительным, а сочетание их в различные комбинации еще более увеличивает многовариантность системы. Это означает, что альтернативный выбор всех конкурентных вариантов должен осуществляться в определенной последовательности с учетом технико-экономической оценки каждого из них.

Выбор рациональной системы складирования должен осуществляться в следующем порядке:

- 1) определяются место склада в логистической цепи и его функции;
- 2) устанавливается общая направленность технической оснащенности складской системы (механизированная автоматизированная, автоматическая);
- 3) определяется задача, которой подчинена разработка системы складирования;
- 4) выбираются элементы каждой складской подсистемы;
- 5) создаются комбинации выбранных элементов всех подсистем;
- 6) осуществляется предварительный выбор конкурентных вариантов из всех технически возможных;
- 7) проводится технико-экономическая оценка каждого конкурентного варианта;
- 8) осуществляется альтернативный выбор рационального варианта.

Выбор элементов складских подсистем ведется с помощью схем и диаграмм или разработанных программ на ЭВМ. Это обеспечивает методический подход с учетом всех возможных вариантов.

Определение места склада в логистической системе и общая направленность его технической оснащенности:

Место склада в логистической системе и его функции напрямую влияют на техническую оснащенность склада [2]. Склады встречаются в различных функциональных областях логистики (снабженческой, производственной и распределительной), однако мы рассматриваем систему складирования торговой компании, осуществляющей оптовые поставки.

Распределительные склады производителей в различных регионах сбыта (филиальные склады) занимаются обработкой тарных и штучных грузов однородной номенклатуры с быстрой оборачиваемостью, реализуемых крупными партиями. Это дает возможность осуществлять автоматизированную и высокомеханизированную обработку груза. Практически это единственная

категория складов распределительной логистики, где можно ставить вопрос о целесообразности автоматизированной обработки груза.

Склады оптовой торговли товарами народного потребления в основном обеспечивают снабжение розничной сети и мелких потребителей. Такие склады в силу своего назначения концентрируют товары очень широкой номенклатуры и неравномерной оборачиваемости (иногда сезонные), реализуемые различными партиями поставки (от объема менее одного поддона до нескольких единиц поддонов одной группы товаров). Все это делает нецелесообразным внедрение автоматизированной обработки грузов на таких складах, здесь необходимо осуществлять механизированную обработку грузов, и возможно даже с ручной комплектацией.

Необходимо помнить, что независимо от направленности технической оснащенности переработки груза обработка информационных потоков должна быть автоматизированной. Тем более что современные логистические системы должны иметь единую информационную систему для всех ее участников.

**Задача разработки системы складирования:**

Следующим шагом при разработке системы складирования является определение задачи, на решение которой и направлена данная разработка, а именно:

- строительство нового склада;
- расширение или реконструкция действующего склада;
- дооснащение или переоснащение действующего склада;
- рационализация технологических решений на действующих складах.

Эти принципиальные отличия порождают различные подходы к разработке системы складирования. В первых двух случаях система складирования подчинена задаче выбора параметров складского здания и установления конструктивных его особенностей, обеспечивающих проведение оптимальных технологических процессов. В этих случаях отправной точкой при создании системы складирования должна стать подсистема «складируемая грузовая единица», а заключительной подсистемой будет «Здание», поскольку именно определение параметров склада и должно стать результатом всей разработки.

При разработке системы для действующих складов она должна быть ориентирована на уже существующее здание и его параметры. Поэтому подсистема «Здание» будет определяющей для всех остальных подсистем.

**Определение элементов складских подсистем «Здание»:**

Склады различаются по виду складских зданий (по конструкции): открытые площадки, полузакрытые (навес) и закрытые.

Одна из основных целей разработки системы - добиться максимального использования площадей и объемов склада. Поэтому в подсистеме «Здание» учитывают те особенности склада, которые непосредственно влияют на его вместимость по трем направлениям в пространстве: по ширине, длине, высоте.

Следует отметить, что склад - это не только то помещение, где непосредственно хранятся грузы. У него есть собственная внутренняя, порой недостаточно развитая структура, и состоит он из многочисленных зон, где используется самое разнообразное оборудование. Для оптимальной работы важно рационально расположить складские подразделения. Обычно применяют общепринятое деление склада на зоны [2].

Зона погрузки/выгрузки может быть либо единой, либо разделенной на две отдельные зоны - погрузочную и разгрузочную. Место производства работ должно иметь основание, обеспечивающее устойчивость оборудования, складируем грузов и транспортных средств, а также способное выдерживать соответствующие нагрузки. Площадки для перевалки должны соответствовать размерам фронта выполняемых работ.

Зона приемки отделена от других помещений. Главная функция этой зоны - прием груза по качеству, количеству и комплектности, а также распределение грузов по местам хранения в соответствии с используемыми способами и условиями. Этот участок хорошо оснащен средствами автоматизации и механизации, на него могут возлагаться функции пакетирования и маркировки товаров, комплектования укрупненных единиц для хранения, а также разукомплектования последних той же целью. Здесь же осуществляется временное хранение (накопление) груза для последующего распределения на основных складских площадях.

Зона хранения представляет собой площадь, занимаемую оборудованием, которое предназначено непосредственно для хранения грузов. Грузовая вместимость зоны зависит не только от размеров складируемых здесь грузов, но и от выбранного способа хранения - на стеллажах, поддонах, в контейнерах и т.д. Правильный подбор подъемно-транспортного оборудования для обработки грузов и способа хранения позволяет оптимально использовать пространство этой зоны.

Зона сортировки и комплектации призвана обеспечить прием заявок на грузы и отбор грузов с мест хранения, а также сортировку, комплектование, подготовку и перемещение грузов в зону погрузки.

Зона экспедирования. В этом отдельном, как правило, помещении осуществляется учет отправляемых (получаемых) грузов, временное складирование подготовленных грузов, составляют сопроводительную документацию и проводят погрузочно-разгрузочные работы. На экспедицию также часто возлагается задача сопровождения груза в пути и доставки его конечному потребителю [3, 129-131].

На любом складе кроме упомянутых зон должны быть административные и бытовые помещения.

#### Складская грузовая единица:

Оптимальная система складирования предопределяет рациональность технологического процесса на складе. Основным условием здесь является минимальное количество операций по переработке груза. Именно поэтому огромное значение придается определению оптимального вида и размеров товароносителя, на котором формируется склад-

ская грузовая единица. Такими товароносителями могут стать: стоечные, сетчатые, ящичные, плоские поддоны и полуподдоны, а также кассеты, ящики для мелких грузов и т.д.

Складской товароноситель увязывает между собой номенклатуру перерабатываемого груза, внешние и внутренние материальные потоки и все элементы системы.

На выбор товароносителя влияют: вид и размеры упаковки и транспортной тары; система комплектации заказа; оборачиваемость товара; применяемое технологическое оборудование для складирования груза; особенности подъемно-транспортных машин и механизмов, обслуживающих склад. Основной критерий правильности выбора товароносителя - отсутствие возврата складской грузовой единицы из зоны комплектации в зону хранения при формировании заказа покупателя.

#### Виды складирования:

Вид складирования предполагает выбор технологического оборудования, на котором складируется груз, и форму размещения его в пространстве складского помещения. На выбор оказывают влияние: складская площадь, высота склада, используемый товароноситель, объемы партий поставки, особенности комиссионирования груза, свободный доступ к товару, условия хранения товара, широта ассортимента товара, простота обслуживания и капитальные затраты. Размещение технологического оборудования должно обеспечивать максимальное использование площади и высоты склада. Выделяются следующие основные виды складирования:

- складирование в штабеле блоками;
- складирование в полочных стеллажах до 6м;
- складирование в полочных высотных стеллажах;
- складирование в проходных (въездных) стеллажах;
- складирование в передвижных стеллажах;
- складирование в элеваторных стеллажах и т.д.

В качестве преимуществ различных видов складирования рассматриваются:

- высокая степень используемой площади и объема;
- свободный доступ к товару;
- обеспечение контроля структурных изменений запасов;
- легкость обслуживания;
- возможность автоматизированного управления;
- выполнение принципа ФИФО («груз первым пришел - первым ушел»);
- низкие капиталовложения в строительные затраты;
- низкие эксплуатационные расходы и затраты на техническое обслуживание.

На современных складах чаще всего используют комбинации различных видов складирования. Объясняется это разнообразием хранимой продукции со своими специфическими особенностями.

#### Оборудование по обслуживанию склада:

Для обслуживания складов используют различные виды подъемно-транспортных машин и механизмов. Выбор их зависит от характеристик самих технических средств и общей направленности технической оснащенности склада. Высокий уровень механизации и автоматизации складских работ, а значит, использование высокопроизводительных технических средств целесообразны на крупных складах с большой складской площадью и устойчивым однородным материальным потоком.

#### Комиссирование, или система комплектации:

В процессе переработки груза процесс комплектации проходит три этапа: 1) отборка товара по заказам покупателя; 2) комплектация полного заказа покупателя в соответствии с его заявкой; 3) комплектация партий отправки покупателям для централизованной или децентрализованной доставки.

Система комиссования определяется независимо от того, где будет осуществляться отбор товара - с мест хранения (в зоне основного складирования) или в зоне комплектации. Существует несколько схем системы комиссования, которые включают различное сочетание следующих позиций:

- исходное положение груза по отношению к отборщику (статистическое и динамическое) при подготовке материала;
- перемещение груза в пространстве при отборе (одномерное, двухмерное);
- выполнение отбора груза (с помощью и без помощи технических средств);
- степень комплектации заказа (центральная - отбор груза одновременно для нескольких клиентов и децентрализованная - для одного клиента).

Управление перемещением груза определяется возможностями технологического и обслуживающего оборудования:

- в автономном режиме;
- в автоматическом местном режиме управления (из кабины) с помощью пульта управления;
- в автоматическом дистанционном режиме управления с помощью пульта, расположенного вне стеллажного прохода;
- с использованием режима «онлайн» (автоматический режим управления от ЭВМ).

#### Обработка информации:

Логистический процесс на современных складах, и в первую очередь автоматизированных складах, предполагает наличие систем управления информационными потоками, которые осуществляют: управление приемом и отправкой грузов; управление запасами на складе; обработку поступающей документации; подготовку сопроводительных документов при отправке грузов и т.д.

В зависимости от уровня организации программно-технических средств выделяют:

- обработку информации вручную;
- обработку информации в пакетном режиме (подготовка данных о поступающих и отгруженных грузах, которые периодически вводятся в ЭВМ обрабатываются вручную или автоматически);
- обработку информации в режиме реального времени (информация вводится в ЭВМ одновременно с движением грузов, или, точнее, в момент их перехода через контрольные пункты. Для ввода и обработки информации используются развитая терминалная сеть и определенная вычислительная мощность ЭВМ);
- непосредственное управление от компьютера (на практике это предполагает интегрированное управление материальными и сопутствующими им информационными потоками в режиме реального времени).

Следующая фаза разработки системы складирования предполагает возможные комбинации элементов всех перечисленных подсистем складирования в конкурентные варианты. Альтернативный выбор оптимального варианта системы складирования осуществляется после технико-экономической оценки каждого из них. В качестве критериев оценки могут быть применены: 1) показатель эффективности использования складской площади и объема; 2) показатель общих затрат на 1 т товара, связанных с оснащенностью склада по данному варианту. Показатель эффективности использования складской площади и объема показывает, насколько эффективно используется складское пространство при установке конкретных видов оборудования, а экономический показатель дает возможность оценить затраты, связанные с их приобретением и эксплуатацией.

**IV. Вывод.** При альтернативном выборе системы складирования на основе применяемого при этом оборудования оптимальным является вариант с максимальным значением показателя эффективности использования складского объема при минимальных затратах.

#### Литература

1. Захарченко В.И. Логистика (учебное пособие).-Одесса: ОИУМ. - 1998. - 52 с.
2. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг. Підручник. - Львів: НУ "Львівська політехніка". - 2001. - 336 с.
3. Савин В.А. Склады. Справочное пособие.-М.: Дело и Сервис. - 2001. - 325 с.

**Васильєв О.В.**

## СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

**Анотація:** у статті системно розглянуті показники розвитку освітньої інфраструктури в Україні за останні п'ятнадцять років.

**Ключові слова:** освітня інфраструктура, дошкільна освіта, шкільна освіта, вища освіта.

**I. Вступ.** Рівень освіти мешканців держави є одним з визначальних показників її розвиненості. Освіта була та залишається визначальним чинником соціально-економічного прогресу та суспільного розвитку. Головними функціями її є: підвищення освітнього та культурного рівня членів суспільства, сприяння раціонального використання вільного часу і зростання продуктивності праці. Падінню економічного рівня відповідають загальні зміни у системі освітнього забезпечення. У випадку України зменшилися не тільки внутрішні приватні інвестиції, а й державні інвестиції, а іноземні прямі інвестиції завжди лишалися на надзвичайно низькому рівні (близькими до четверті рівня Польщі на душу населення). Більш того, незважаючи на наявність висококваліфікованих працівників, більша частина даних міжнародного дослідження, здійсненого ОЕСР, свідчить про те, що формальна освіта у країнах Східної та Центральної Азії надає студентам знання, а не навички, що необхідні для успіху у сучасній ринковій економіці, включаючи здатність пристосовуватися до умов ринку, що змінюються, та потреб роботодавця. Як результат, навички, що набувалися за режиму централізованого планування, були занадто спеціалізованими, не і могли легко передаватися (робітники мали середню освіту, проте їх знання були дуже специфічні, обумовлені спеціальністю) [2].

Проблемами, пов'язаними з розвитком соціальної інфраструктури на території країни, розпочали займатися ще з часів Радянського Союзу, але цій частині економіки відводилося другорядне місце. З появою України, як незалежної держави, на її території ряд вчених розробляють дану проблему в різних напрямах [3, 4, 5, 6, 7].

**II. Постановка задачі.** У пропонованому дослідженні за мету ставиться визначення тенденцій та стратегічних перспектив розвитку освітньої інфраструктури в Україні.

**III. Результати.** Рівень освітнього забезпечення є ключовим орієнтиром державної соціальної політики і регіональної політики розвитку. Система освітнього забезпечення в Україні визначається трьома основними рівнями: дошкільна освіта та виховання, загальна освіта, вища освіта.

Рівень розвитку системи дошкільної освіти визначається розвиненістю мережі загальноосвітніх закладів. Основними рисами її розвитку можна виділити: масовість охоплення; вона є невід'ємним елементом інфраструктурного забезпечення територіальної общини любого рівня; висока роль виховної складової.

За аналізований період 1990-2005 рр. відбувалося зменшення кількості дітей, що в середньому виковуються у одному дошкільному закладі. За п'ятнадцятирічний період в середньому по Україні ця цифра зменшилася майже у півтори рази. [1] Таке зменшення відбулося під впливом цілого кола чинників - головним серед яких було зменшення народжуваності і відповідно - зменшення чисельності дітей.

Проте, відбувалося зменшення і загальної чисельності дошкільних закладів. Головною проблемою в цьому є те, що за зменшенням чисельності дитячих закладів стоїть зменшення відповідної матеріальної бази: буді-

вель, споруд, обладнання і т. ін. В останній час широко поширився досвід перепрофілювання дошкільних закладів. Проте в останні роки народжуваність поступово починає зростати, таким чином може виникнути проблема нестачі потенціалу інфраструктури дошкільної освіти.

Аналізуючи дані за регіонами слід відзначити наступні риси розвитку інфраструктури дошкільної освіти:

Найвище навантаження на дошкільні заклади спостерігається в Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Львівській, Рівненській та Харківській областях. Найнижче - в Тернопільській, Хмельницькій та Чернігівській областях.

Найвищі темпи спаду кількості дошкільних закладів з а періодами спостерігалися: 90-95 pp. у Житомирській; 95-2000 pp. - у Харківській; 200-2003 pp. у Сумській, 2004 - Чернігівській, 2005 - Полтавській областях. Найменший спад та найвище зростання спостерігалося: 90-95 pp. у Черкаській; 95-2000 pp. - у Хмельницькій; 2000-2003 pp. у Волинській, 2004-Чернівецькій, 2005- Житомирській областях [1].

У аналізованій період відбувалося зменшення й чисельності дітей у дошкільних закладах. Найбільші темпи зменшення спостерігалися у 90-2000 роках у Криму; 2000-2003 роки у Полтавській, 2004 - Чернігівській, 2005 - Херсонській областях.

Найменшими темпами кількість дітей зменшувалася у 90-95 pp. у Полтавській; 95-2000 роках - Чернівецькій областях. А починаючи з 2000 р. спостерігається збільшення їх чисельності. Найбільші темпи приросту спостерігаються у 2000-2003 pp. у Закарпатській, та у 2004-2005 pp. у Чернівецькій областях.

Як відно, існує невідповідність у тенденціях розвитку інфраструктури дошкільної освіти і чисельності дітей. При цьому проблема нестачі інфраструктури загострюється у найбільш промислові та технологічно розвинених регіонах. Чинником, що визначає таку ситуацію, на думку автора, є те, що у розвинених регіонах з одного боку спостерігається більша бізнесова активність, що веде до перепрофілювання дитячих закладів та «поглинання» їх підприємницьким середовищем. З іншого боку найвищий рівень навантаження спостерігається у регіонах з найбільшою кількістю та щільністю населення.

Для формування повної картини рівня розвитку інфраструктури слід розглянути рівень її масовості та охоплення цільового сегменту. Невисокими є показники рівня охоплення дітей дошкільними закладами та розрахунки загальної кількості дітей до кількості наявних закладів по регіонам. У 2005 р. в Україні інфраструктура дошкільної освіти охоплює дещо більше половини всіх дітей. А у сільській місцевості - дещо більше чверті. При цьому, незначне зростання цього показника спостерігається починаючи з 2000 р., хоча рівень 1990 р. ще не досягнутий. Таким чином, можна констатувати кризовий стан інфраструктури дошкільної освіти. Розрахунки середньої кількості дітей, що припадають на один заклад показали регіони з найбільш низьким рівнем інфраструктури, це Рівнен-

ська, Львівська та Івано-Франківська області. В згаданих регіонах інфраструктура дошкільної освіти є нерозвиненою: існує наднизький рівень ополення інфраструктури на фоні нестачі дошкільних закладів.

Таким чином, інфраструктура дошкільної освіти в Україні розвинена недостатньо. Головною проблемою є нестача закладів, особливо у сільській місцевості. Вирішення проблеми є можливим через реалізацію загальнонаціональної програми створення та оновлення інфраструктури дошкільних закладів. В першу чергу реалізація такої програми має бути спрямована на кризові регіони. Це питання потребує нагального вирішення, оскільки тенденції останніх років в Україні свідчать про поступове зростання народжуваності, а за таких умов відсутність інфраструктури дошкільної освіти буде істотним обмежувальним чинником залучення трудового потенціалу в економіку та відповідно обмежуватиме умови економічного зростання.

Розглянемо рівень розвитку інфраструктури загальноосвітніх закладів в Україні.

За останні п'ятнадцять років не відбувалося істотних змін кількості загальноосвітніх закладів. Коливання в цілому по Україні не перевищували 5 % від загальної кількості. За регіонами зміни були більш відчутними. У Полтавській області за аналізованій період кількість закладів зменшилася на 16 %, у Чернігівській на 14 %. Це є нормальнюю тенденцією з огляду на істотне зменшення кількості учнів. За аналізованій період кількість учнів по Україні в цілому зменшилася майже на 25 % відсотків. Більш ніж на третину зменшилася кількість учнів у таких густонаселених регіонах як Донецький, Харківський та у Луганському регіоні. Найнижчий спад - на рівні 9 % спостерігався у Рівненській області.

Така ситуація призвела до істотного зменшення навантаження на один навчальний заклад. У середньому по Україні один навчальний заклад у 90-91 рр. нараховував 327 учнів, а у 05-06 рр. - 250. При цьому, за регіонами найбільше зменшення навантаження спостерігалося у Криму, Донецькій та Луганській областях - більш ніж на третину.

Найменший спад наповнюваності шкіл спостерігався у Полтавському та Рівненському регіоні. При чому у першому випадку головним чином за рахунок зменшення кількості закладів, а у другому - за рахунок найменшого по Україні спаду кількості учнів. Така ситуація створює умови для зниження економічної ефективності середньої освіти в цілому за рахунок недозавантаження її інфраструктури.

Якісною характеристикою навантаження інфраструктури середньої освіти за регіонами є кількість учнів, що припадає на 1 вчителя

Як видно з рис. 1 найбільше навантаження на одного вчителя спостерігається у Дніпропетровському регіоні. Також істотну нестачу вчителів відчуває інфраструктура середньої освіти у Донецькій, Луганській, Миколаївській, Харківській областях та у Криму.



Рис. 1. Середня кількість учнів, що припадає на одного вчителя за регіонами України у 2005/06 рр.

Таким чином, головними проблемами розвитку інфраструктури середньої освіти на сьогодні є, з одного боку, істотне кількісне недозавантаження навчальних закладів, а з іншого - нестача вчителів. Особливо гостро ці проблеми постають у сільській місцевості.

Інфраструктурне забезпечення системи вищої освіти в Україні представле навчальними закладами першого-другого та третього-четвертого рівня акредитації. Необхідно нагадати, що система вищої освіти України знаходиться у стані постійного реформування. І, якщо на початку аналізованого періоду нараховувалося лише 149 вищих навчальних закладів, то у 05/06 навчальному році в Україні функціонувало 345 закладів III-IV рівня акредитації. Збільшення кількості вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації відбулося за рахунок зміни статусу закладів I-II рівня, відокремлення філіалів та створення нових. Слід також зауважити, що істотна частина вищих навчальних закладів сконцентрована у м. Києві. За кількістю навчальних закладів I-II рівнів він поступається тільки Донецькому регіону, а за кількістю вищих навчальних закладів III-IV рівня є беззаперечним лідером.

Аналіз інфраструктури вищої освіти I-II рівнів в Україні свідчить про поступове зменшення, як кількості закладів так і кількості студентів, при чому останнє відбувається більш високими темпами. Зменшення кількості студентів на думку автора надалі буде відбуватися більш значними темпами, що зумовлено проблемами низької народжуваності в Україні. На найближчі 15 років кількість випускників школ буде зменшуватися, таким чином зменшуючи базу абитурієнтів. Ця тенденція стосуватиметься закладів вищої освіти всіх рівнів.

Аналізуючи кількісні показники закладів освіти III-IV рівнів акредитації за регіонами, слід відзначити, що за аналізованій період відбулося істо-

тне зростання як кількості самих закладів так і кількості студентів. Можна виділити існування двох тенденцій: з одного боку, проглядається поступове вирівнювання рівня забезпечення вищою освітою за регіонами - кількість закладів у регіонах з слабшим потенціалом вищої освіти за аналізований період зростала більшими темпами ніж в регіонах з високорозвиненою освітньою інфраструктурою, тобто можна вести мову про централізацію інфраструктури вищої освіти; з іншого боку, центром вищої освіти став Київ, де відбувається все більша концентрація навчальних закладів. При цьому все відчутнішим стає відрив столиці України від регіоном з найбільшим потенціалом вищої освіти: Харківського, Одеського, Львівського, Донецького та Дніпропетровського.

Таким чином у системі освіти III-IV рівнів акредитації можна говорити про існування двох тенденцій розвитку: централізації та регіоналізації.

Накладення тенденцій розвитку вищих навчальних закладів в Україні на тенденції народжуваності в Україні за останні 15 років свідчить, що майбутні п'ятнадцять років будуть важким випробуванням для вітчизняної системи вищої освіти.

**IV. Висновки.** Таким чином дослідження освітньої інфраструктури України дозволяє зробити висновок, що рівень розвитку інфраструктури освітнього забезпечення в Україні є достатньо високим. При цьому найбільш розвиненою є інфраструктура вищої освіти, а найслабше інфраструктура дошкільної освіти. Інфраструктура дошкільної освіти потребує істотного розширення, особливо у сільській місцевості. Що стосується інфраструктури вищої освіти, то, на думку автора, її можливості на сьогодні та на найближчі п'ятнадцять років істотно перевищують потреби. Актуальним є питання переорієнтації (підвищення кваліфікації, отримання другої освіти, підготовка іноземних студентів) інфраструктури вищої освіти (в першу чергу це стосується закладів III-IV рівнів акредитації).

Аналіз тенденцій кількісних змін чисельності молоді, що обслуговується інфраструктурою дошкільної та середньої освіти свідчить, що систему вищої освіти України сьогодні знаходиться на порозі кризи, тому актуальним питанням сьогодення є формування умов збереження наукового потенціалу держави в умовах істотного скорочення попиту на освітні послуги. Інфраструктура дошкільної освіти, навпаки, потребує реалізації ряду програм по відновленню та розвитку мережі дошкільних закладів та посилення обхvatу дітей.

Головною проблемою інфраструктури середньої освіти нині є зміцнення матеріально-технічної та кадрової бази.

#### Література

1. Статистичний щорічник України за 2006 рік / За ред. О.Г. Осаулена. - К.: Консультант, 2006. - 654 с.
2. Світовий Банк (2000): "Приховані проблеми системи освіти ECA: документ щодо стратегії розвитку освітньої галузі у ECA." Вашингтон, округ Колумбія; та Боефі, Тіто (2000): "Структурна зміна, системи соціальної допомоги та перерозподіл праці: уроки, винесені з переходу від колишніх планових економік", Оксфорд: Оксфорд Юніверсіті Прес.
3. Данилишин Б.М., Куценко В.І. Культурно-освітня сфера як соціальна база підтримки ринкової трансформації в Україні. - К.: РВПС України НАН України, 1999. - 122 с.
4. Державне регулювання розвитку соціальної інфраструктури населених пунктів України. / Навч. Посіб. - К.: Вид-во УАДУ, 2002. - 112 с.
5. Кокарев В. Институциональная реформа в сфере инфраструктуры в условиях естественной монополии // Вопросы экономики. - 1998. - №4. - С. 115 - 133.
6. Куценко В.І. Інтелектуальний потенціал як фактор економічного розвитку: регіональні аспекти // Україна в ХХІ столітті: концепції та моделі економічного розвитку. - Львів, - 2000. - С. 4-7.
7. Павлов В.І. Політика регіонального розвитку в умовах ринкової трансформації: (теоретико методологічні аспекти та механізм реалізації) Інститут регіональних досліджень НАН України. - Луцьк: Настир, 2000. - 580 с.

Васильев С. Г.

#### ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** В работе рассматривается возможность построения методики формирования плана развития информационной системы и согласования этого плана с общей стратегией развития предприятия.

**Ключевые слова:** информационная система, предприятие, развитие, план, оценка, методика.

**I. Введение.** Одним из актуальных направлений в изучении экономических систем управления являются задачи, связанные с анализом эффективности работы самой системы. Это направление связано с изучением возможностей повышения эффективности работы экономических систем. В работах Г.Н. Калянова, С.В. Питеркина, С.А. Юдицкого, М.Ф. Бондаренко, Д. Нортон и Р. Каплана, Д.А. Гаврилова, Р.А. Фатхудинова рассмотрены многие вопросы, связанные с созданием информационных систем управления предприятием. Но вопросы оценки эффективности существующих систем и методов их развития практически не изучены. Особый интерес представляет задачи, связанные с планом развития информационной системы и согласование этого плана с общей стратегией развития предприятия.

**II. Постановка задачи.** Целью данной статьи является изучение методов оценивания эффективности информационных систем управления предприятием и возможности реализации полученных результатов в плане стратегического развития предприятия. Разработку данных методов можно продемонстрировать на примере работы реального предприятия.

**III. Результаты.** Открытое акционерное общество «Одесский кабельный завод», далее «Одескабель», входит в группу ведущих предприятий по производству кабельно-проводниковой продукции в странах СНГ. В производстве кабелей связи ОАО «Одескабель» уже много лет подряд является безусловным лидером, обеспечивая 30% объема рынка медных телефонных кабелей. При работе в современных рыночных условиях предприятию необходимо активно совершенствовать свою систему управления, адаптируя её к постоянно изменяющимся задачам и повышая качество использования своего управленческого инструментария.

Рассмотрим анализ основных финансовых показателей ОАО «Одескабель» за период 2000-2005 гг. (табл. 1).

Таблица 1  
Динамика полученного дохода по видам продукции.

Структура производимой продукции ОАО «Одескабель»	2000 г., тыс. грн	2001 г., тыс. грн	2002 г., тыс. грн	2003 г., тыс. грн	2004 г., тыс. грн	2005 г., тыс. грн
Кабель городской телефонной связи	84910	115778	128841	177192	227779	199748
Волоконно-оптический кабель	6111	31124	43048	36750	60017	58861
Кабели, шнуры, провода и прочая продукция	11483	23781	30145	54172	58030	57471
<b>Всего</b>	<b>102504</b>	<b>170683</b>	<b>202034</b>	<b>268114</b>	<b>345826</b>	<b>316080</b>

В таблице 1 видно, что предприятие в период с 2000-2004 гг. находилось в фазе активного роста. За этот период объемы реализации выросли почти в 3,5 раза. Происходил стабильный рост продаж кабеля городской телефонной связи на фоне высоких темпов роста продаж волоконно-оптического кабеля и прочей продукции. Результаты работы в 2005 году показывают, что ситуация изменилась, предприятие перешло в новую фазу работы в условиях насыщенного рынка. Это не было неожиданностью для предприятия, подтвердились оценки экспертов о возможном сценарии развития ситуации на рынке данного вида продукции. Соответственно, в конце 2005 г. предприятие пересмотрело свои долгосрочные планы, учитывая насыщение рынка и растущий уровень конкуренции.

В результате анализа возможности реализации долгосрочных планов были сформулированы перспективные задачи для развития информационной системы (ИС). В качестве одной из перспективных задач по развитию ИС был пересмотрен подход к формированию и автоматизации бизнес-процессов на предприятии. Стала очевидной необходимость перехода от

фиксации фактов и контроля за простыми бизнес процессами (прием заказов > производство > отгрузка) к задачам управления этими процессами. Были установлены требования к управлению следующими процессами:

- прием заказов - управление взаимоотношениями с клиентами;
- производство - управление загрузкой оборудования;
- отгрузка - оптимизация сроков и стоимости доставки.

Самая точная оценка эффективности ведения бизнеса при высоком уровне конкуренции проявляется при анализе себестоимости продукции (табл. 2).

Таблица 2

Динамика себестоимости реализованной продукции.

Структура производимой продукции ОАО «Одескабель»	2001 г., тыс. грн	2002 г., тыс. грн	2003 г., тыс. грн	2004 г., тыс. грн	2005 г., тыс. грн
Кабель городской телефонной связи	92180	107104	135893	186551	163766
Волоконно-оптический кабель	24146	38025	32674	60497	49465
Кабели, шнуры, провода и прочая продукция	17114	23470	43696	49513	46353
<b>Всего</b>	<b>133440</b>	<b>168599</b>	<b>212263</b>	<b>296561</b>	<b>259584</b>

Сопоставив данные из таблиц 1 и 2, мы можем оценить рентабельность реализации (вложенный доход на гривну реализованной продукции) (табл. 3).

Таблица 3

Динамика рентабельности продукции

Структура производимой продукции ОАО «Одескабель»	2001 г., тыс. грн	2002 г., тыс. грн	2003 г., тыс. грн	2004 г., тыс. грн	2005 г., тыс. грн
Кабель городской телефонной связи	0,20	0,17	0,23	0,18	0,22
Волоконно-оптический кабель	0,22	0,12	0,11	-0,01	0,19
Кабели, шнуры, провода и прочая продукция	0,28	0,22	0,19	0,15	0,24
<b>Всего</b>	<b>0,22</b>	<b>0,17</b>	<b>0,21</b>	<b>0,14</b>	<b>0,22</b>

По результатам анализа, у предприятия видна тенденция к снижению рентабельности продукции в период с 2002 г. по 2004 г. Хотя это и противоречит эффекту масштаба, который предполагает снижение удельных издержек на единицу продукции при увеличении объемов производства, необходимо детально проанализировать факторы, влияющие на

себестоимость производимой продукции, и тогда уже сделать выводы и принять меры по стабилизации доходности продукции.

Для понимания данной ситуации нужно обратиться к анализу мирового рынка меди, алюминия и пластиков - основного сырья для продукции предприятия. В период с 2003 г. по 2004 г. начался резкий рост мировых цен на медь, алюминий и пластикаты, что явилось основным фактором роста себестоимости данного вида продукции. В 2005 г. этот рост продолжился, предприятие пересмотрело политику закупок основных материалов, произвело оптимизацию ряда основных процессов, в основном организационных, с целью сохранения конкурентоспособности продукции. Эффект этих мероприятий мы видим, в частности, на восстановлении рентабельности продукции в 2005 г.

В другом основном сегменте выпускаемой продукции - волоконно-оптические кабели, - изменение рентабельности связано, в основном, с конкурентной позицией предприятия, реакцией выхода на рынок еще одного производителя данной продукции. Несмотря на рост себестоимости продукции, на предприятии контролируется этот процесс, выявляются и учитываются основные влияющие факторы, что мы видим по результатам работы 2005 г.

Исходя из описанной ситуации, можно детализировать перспективные задачи для развития информационной системы предприятия: 1. Тонкий анализ структуры себестоимости продукции. 2. Оптимизация ассортимента и объемов выпускаемой продукции. 3. Формирование системы критических индикаторов.

Еще один элемент работы предприятия, требующий оперативного контроля и управления - производственные запасы (табл. 4).

Таблица 4  
Динамика производственных запасов (на начало года, в млн. грн.)

Статья баланса	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Первоначальная стоимость	12	10	32	36	52	35

По общему правилу, размер производственных запасов зависит от цикла поставок и должен быть равен операционным потребностям производства плюс страховой резерв. Но это скорее количественная, а не стоимостная характеристика. В балансе отражается историческая себестоимость, т.е. сумма, которую мы когда-то отдали за наши производственные запасы. В управленческом отчете в стоимостную характеристику следует включать реальную текущую стоимость производственных запасов, учитывая ликвидность различных групп запасов, т.е. мы должны знать, за какую сумму мы можем реализовать наши запасы. Это позволит, управляя запасами, сглаживать скачки на рынках сырья и даст возможность нам точнее оценивать потребности в финансировании наших поставок. Эти рассуждения иллюстрируют ситуацию с запасами на заводе в 2004 г. Произошел

опережающий темп роста запасов по сравнению с темпом роста производства 2003/2004 темп роста производства  $296561,70/212264,90=1,39$ , темп роста запасов  $52/36=1,44$ .

В такой ситуации необходимо провести детальный анализ структуры производственных запасов с задачей минимизации складских запасов. В случае с «Одескабель» это увеличение явилось следствием изменений стоимости основного сырья (меди), были произведены упреждающие закупки сырья, что привело к увеличению складских запасов в 2004 г., в 2005 г. ситуация вернулась к принятым нормам. Это показывает востребованность еще одной задачи для реализации в рамках информационной системы - управление материальными запасами и оперативная переоценка материальных запасов.

Обобщая все рассмотренные примеры, можно сделать вывод, что ИС предприятия как инструмент управления нуждается в четком плане развития. Данный план будет результатом следующего комплекса действий:

Проведение комплексного исследования экономического и управленческого состояния предприятия.

Анализ состояния предприятия.

Выделения проблемных зон и направлений в деятельности предприятия. Оценка перспективных задач по развитию предприятия.

Разработка общей стратегии развития предприятия.

Оценка возможности решения задач стратегического развития.

Составление плана стратегического развития.

Разработка задач по информационному обеспечению выделенных задач стратегического развития.

Оценка возможности интеграции в работу информационной системы выделенных перспективных задач.

**IV. Выводы.** Проведение указанных мероприятий позволяет на базе комплексного экономического и управленческого анализа состояния предприятия и выработки стратегического набора методов управления предприятием разработать план развития информационной системы, предполагающий интеграцию разработанных задач в действующую информационную систему предприятия. Оценка возможностей по реализации плана позволяет оценить потенциал развития конкретной информационной системы предприятия.

#### Литература

- Бондаренко М.Ф., Маторин С.И., Соловьева Е.А. *Моделирование и проектирование бизнес-систем: методы, стандарты, технологии*: Учебное пособие. Харьков: Компания СМІТ, 2004. - 272 с.
- Васильев С.Г., Дубилей А.Н., Кузнецов Ю.С. *Сочетание изменений анализа и стратегии - залог эффективности* // "Корпоративные системы". - 2006. - №3
- Гаврилов Д.А., Управление производством на базе стандарта MRP II, принципы и практика. - Издательский дом «Питер», 2002. - 415 с.
- Калянов Г.Н. Консалтинг при автоматизации предприятий. - М.: Синтез, 1997. - 278 с.

5. Питеркин С.В., Оладов Н.А., Исаев Д.В. Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем. 2-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2003. - 368 с.
6. Производственный менеджмент: Учебник для ВУЗов. 4-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. - СПб.: Питер, 2003. - 491 с.
7. Юдицкий С.А. Сценарный подход к моделированию поведения бизнес-систем. Серия «Управление организационными системами». - М.: СИНТЕГ, 2001. - 112 с.

Васильева Т.А.

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БАНКА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

**Аннотация.** Определен механизм выбора стратегии банка, обеспечивающий ему конкурентные преимущества.

**Ключевые слова:** банк, стратегия, конкуренция, продукты, анализ.

**I. Введение.** Стратегия банка - есть концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели и задачи банка, а также определения путей их достижения. Стратегия коммерческого банка отличает его от его конкурентов в глазах его клиентов и персонала (1).

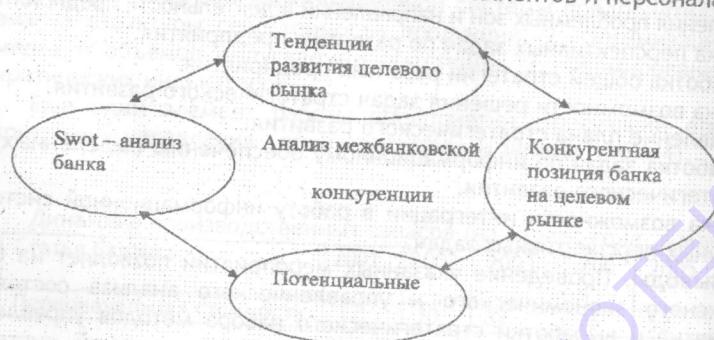


Рис. 1. Составляющие анализа межбанковской конкуренции

Учитывая результаты такого анализа, а также определяя свои целевые установки, коммерческий банк разрабатывает стратегию развития в отношении наиболее выгодных сфер деятельности, политик продукта и цены, допустимого уровня рисков и способов защиты от них.

Ежедневно продвигая свои продукты на финансовый рынок, коммерческий банк сталкивается с вопросами выживания на этом рынке. Одним из основных принципов рыночной экономики является свободная конкуренция товаропроизводителей. Особым товаропроизводителем в этом случае является коммерческий банк.

Межбанковская конкуренция, в нашем понимании состоит в прочном завоевании реального и потенциального потребителя, полном удовлетворении его потребностей на денежном рынке и рынке капиталов. Успех в конкуренции зависит от следующих факторов: (рис. 2).



Рис. 2. Факторы межбанковской конкуренции

- Цена может варьироваться в зависимости от рыночных условий и бюджета банка.
- Модификация банковских продуктов лежит в основе развития коммерческих банков на рынке.
- Качество выражается в соответствии продукта высокому уровню продуктов банков-конкурентов и оцениваемое с помощью маркетинговых инструментов.
- Внутренняя политика представляющая собой способность банка управлять своей ресурсной базой квалифицированно используя трудовой потенциал.
- Внешняя политика представляющая собой способность банка управлять в позитивном плане своими отношениями с политическими властями, прессой, общественным мнением.
- Распределение банковского продукта заключается в способности предвидеть запросы потенциальных клиентов банка и соответственно удобном для них предложении.
- Продвижение банковского продукта состоит в способности банка посредством средств коммуникации убедить клиентов в исключительных возможностях банка удовлетворить их потребности в банковских продуктах.
- Стrатегические мероприятия позволяют коммерческому банку закрепить за собой клиентскую базу, расширить сегменты охватываемого рынка потребителей.
- Оценка факторов межбанковской конкуренции дает возможность для проведения сравнительного анализа как каждого конкурента, так и в целом конкурентной среды.

Увязывая факторы между собой, можно увидеть сильные и слабые стороны одного банка относительно другого.

Реакцией на конкуренцию является конкурентоспособность. Можно согласиться с мнением таких ученых-экономистов как С.Н. Козьменко и Ф.И. Шпиг, что конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующиеся степенью удовлетворения им конкурентной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [2].

Конкурентоспособность банковского продукта можно определить по отношению к конкретной доле рынка, либо к конкретной группе клиентов, формируемой по соответствующим признакам сегментации рынка. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность банков является главным залогом максимизации прибыли. С позиции рассмотрения оценки факторов конкуренции, следует детализировать факторы конкурентоспособности банковских продуктов (рис. 3).



Рис. 3. Факторы, влияющие на конкурентоспособность банковских продуктов и услуг

Исследования, проведенные автором, показали, что с точки зрения клиентов банка важнейшее значение в вопросе конкурентоспособности банковского продукта имеют сопоставительные показатели, такие как: универсальность использования, накапливаемость, удобство использования, время использования, низкая цена и другие.

Конкурентоспособность банковского продукта является относительной величиной, так как может быть выявлена только в результате сравнения банковских продуктов, конкурирующих на рынке и зависящей от рыночных конъюнктурных изменений.

Конкурентоспособность банковского продукта в материальном производстве оценивается через полезный эффект прямо пропорциональный цене потребления. Для банковского продукта полезный эффект можно отразить через уровень доходов, полученных банком. Цена потребления в банках может складываться из расходов на покупку банковского продукта и расходов, связанных с прямым потреблением данного продукта. Задача анализа конкурентоспособности заключается в оценке величины и характера имеющихся конкурентных преимуществ, насколько устойчива конкурентная позиция банка на финансовом рынке.

Конкурентоспособность банковского продукта порождает понятие конкурентного преимущества. Так, согласно мнению ряда американских ученых экономистов, «стабильным конкурентным преимуществом» является особенность банка, которой можно управлять и которую можно формировать так, чтобы получать более высокую прибыль чем у конкурентов. Данное преимущество достигается различными способами. Например: преимущество местоположения предоставленных продуктов с наименьшими затратами, высококвалифицированные кадры и т.д. Согласно данного мнения, конкурентное преимущество банк может демонстрировать в одном из трех направлений:

- 1) предоставляя продукты и услуги с наименьшим затратами;
- 2) формируя достаточно высокую цену на банковский продукт для VIP-клиентов банка;
- 3) специализация на конкретной отрасли.

Захарченко В.И. определил несколько путей достижения конкурентного преимущества банка:

- лидерство в ценообразовании, предполагающие экономию на затратах и продажу банковских продуктов ниже рыночных цен;
- лидерство в качестве предлагаемых продуктов и услуг;
- фокусирование на определенных рыночных сегментах для завоевания которых банк может использовать перечисленные выше два способа достижения конкурентного преимущества.

Понятие конкурентных преимуществ банка можно определить как выделение тех качественных характеристик банковского продукта и услуги, которые создают для коммерческого банка определенное превосходство над своими банками-конкурентами в определенный период времени. Конкурентное преимущество есть результат низкой себестоимости продукции, высокой степени дифференциации банковских продуктов, различного охвата доли рынка, быстрого реагирования на рыночные изменения, высокой квалификации банковского персонала, стратегического мышления на различных уровнях управления, отражающиеся в экономическом росте. Выбор подходящей стратегии банка на рынке зависит от того, какими конкурентными преимуществами банковского продукта обладает в данный период времени коммерческий банк.

**IV. Выводы.** Таким образом, можно сделать вывод о влиянии и взаимосвязи понятий межбанковской конкуренции, конкурентоспособности банковского продукта, конкурентном преимуществе и стратегии банка.

Можно утверждать, что движущей силой стратегии коммерческого банка является поддержание конкурентного уровня банка на рынке.

#### Литература

1. Захарченко В.И. Функционирование механизма маркетинга в банковской сфере // Рыночная экономика. - 2006. - Т. 9. - Вып. 13. - С. 52 - 66.
2. Козьменко С.Н., Шпиг Ф. І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. Суми: ВТБ "Університетська книга". - 2003. - 734 с.

Демьяненко С.К.

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

**Аннотация.** Исследована эффективность деятельности предприятия по стадиям жизненного цикла.

**Ключевые слова.** Предприятие, цикл, оценка, ликвидность, активность, эффективность, управление.

**I. Введение.** Предприятие как финансово-экономический механизм имеет определенный жизненный цикл, поскольку всякая система обладает предельными возможностями, ограничивающими ее дальнейшее существование в первоначальном виде определенным периодом времени.

**II. Постановка задачи.** Целью деятельности предприятия является достижение заданных результатов, которые отражаются во временном интервале, характеризующем его жизненный цикл.

Продолжительность жизненного цикла предприятия для различных стран и разных отраслей будет различной, тем не менее, характер кривой для всех предприятий одинаковый. Кривая жизненного цикла состоит из отдельных участков (этапов), каждый из которых описывает зависимость предприятия от внешних и внутренних условий, возникающих в тот или иной отрезок времени. На каждом этапе имеются факторы, влияющие на эффективность функционирования предприятия.

Условно можно выделить следующие этапы: 1) зарождение предприятия; 2) рост деловой активности и финансово-экономической стабильности предприятия; 3) зрелость; 4) спад.

**III. Результаты.** Концепция жизненного цикла основывается на отождествлении предприятия с живым организмом и присущими ему стадиями развития: рождение, зрелость, старение, смерть. По аналогии выделяют этапы жизненного цикла предприятия. Существуют различные теории жизненного цикла, главное их отличие состоит в различном на-

боре этапов жизненного цикла, и соответственно, наличии разных характеристик для определения этих этапов.

В. Ковалев выделяет следующие этапы жизненного цикла предприятия: рождение, детство, юность, зрелость, старение. Согласно его интерпретации, этапы жизненного цикла предприятия следует идентифицировать, прежде всего, исходя из динамики объема производства, продаж и прибыли, получаемой предприятием на том или ином временном отрезке своего существования. Например, на этапе рождения происходит медленный рост сбыта из-за больших затрат по выведению продукции на рынок, прибыли еще нет, деятельность предприятия убыточна и становится прибыльной только к концу этого этапа. На втором этапе жизненного цикла (этап «детства») темпы роста объема продаж максимальны, и у предприятия появляется возможность получения значительной прибыли. Так как на этом этапе продажа продукции предприятия быстро растет, то, казалось бы, не должно возникать проблем. Однако во время этой фазы возникают свои трудности, связанные с тем, что на рынке появляются конкуренты. В связи с этим, предприятие переходит к следующему этапу - «юности», когда темпы роста продаж снижаются. Четвертый этап жизненного цикла, называемый этапом «зрелости», охватывает период, которому соответствуют насыщение рынка данной продукцией и стабилизация, или даже снижение прибыли от ее продажи. Для данного этапа характерны усиление ценовой конкуренции, медленное снижение цен, приводящее к постепенному снижению прибыльности в конце этапа. На пятом этапе жизненного цикла спрос падает, предприятие уходит с рынка. Это приводит к значительному падению прибыльности и прочих показателей финансово-экономической деятельности. При решении вопроса об уходе с рынка предприятие должно концентрировать внимание на двух факторах: времени и снижающейся прибыльности.

Для эффективного управления финансово-экономическим состоянием предприятия критерии оценки на разных этапах жизненного цикла должны быть индивидуальны, так как они напрямую зависят от факторов, влияющих на предприятие, находящееся на определенной стадии жизненного цикла. Это связано с тем, что предприятие, развиваясь во времени, начиная с зарождения, претерпевает коренные изменения структуры активов и пассивов, состояния конкурентоспособности и деловой активности, состояния основных средств и прочих факторов.

Как правило, на современных украинских предприятиях существует единый подход к оценке и учету факторов влияющих на финансово-экономическое состояние без учета стадии жизненного цикла. Здесь и возникает проблема реальности суждения о состоянии предприятия и, как следствие, неэффективности управленческих решений.

В зависимости от стадии жизненного цикла существует ряд приоритетных направлений в управлении предприятием, которые базируются на специфики проблем соответствующих той или иной стадии.

## ВПРОВАДЖЕННЯ ФАКТОРИНГОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ФІНАНСОВИМИ УСТАНОВАМИ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** В статті розглянуто зміст та визначення умов факторингової угоди, встановлено недоліки правового регулювання, дана правова характеристика факторингу як виду фінансових послуг, обґрунтовано шляхи підвищення обігових коштів державних підприємств в сфері здійснення факторингових операцій на прикладі Національного оператора поштового зв'язку - УДППЗ «Укрпошта».

**Ключові слова:** факторинг, факторингова угода, факторингові послуги, факторингова операція, факторингова компанія, банківський кредит, обігові кошти.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що факторингове обслуговування найбільш повно відповідає потребам суб'єктів підприємницької діяльності, які в умовах кризи платежів відчувають дефіцит коштів. Завдяки застосуванню факторингу можливо перетворити продаж з відстроченням платежу в продаж з негайною оплатою, і в результаті прискорити рух вільного капіталу. Факторинг дозволяє прискорювати оборотність коштів у розрахунках, що сприяє економії, підвищенню ефективності виробництва, а також усуває небезпеку неплатежу для клієнта. Okрім цього, завдяки факторингу утворюється найбільш гнучка форма задоволення тимчасових потреб підприємств у додаткових коштах, відбувається найбільш економне і раціональне їх використання. Це сприяє нормалізації процесу виробництва і реалізації продукції (послуг). Створюються необхідні умови для концентрації підприємства на основній виробничій діяльності і прискорення обороту його капіталу. Підприємство завдяки факторингу може планувати надходження коштів і погашення власної заборгованості.

Нині гострою проблемою в державі залишається платіжна криза. Тому необхідно розглядати і використати факторинг як засіб стимулування розвитку виробництва й інвестування.

Отже, необхідність дослідження факторингових правовідносин викликані наступними причинами: необхідністю удосконалення банківського законодавства України; відсутністю в Україні факторингового законодавства; нездатністю існуючими в законодавстві України нормами відобразити комплексність і специфіку факторингових відносин; необхідністю комплексного дослідження факторингових правовідносин, що давно назріла і передбачена державною програмою підтримки підприємництва. Необхідність проведення дослідження факторингових операцій наведена на рис. 1:

Согласно проведеннюму исследованию украинских и зарубежных методик оценки финансово-экономического состояния предприятия [1], можно выделить следующие группы показателей: ликвидности и платежеспособности; финансовой устойчивости; рентабельности; деловой активности; рыночной активности; рискованности (показатель совокупного риска, финансовый леверидж, производственный леверидж).

На каждом этапе жизненного цикла предприятия необходимо уделять внимание определенной группе показателей (табл. 1).

Таблица 1  
Показатели деятельности предприятия, которые необходимо контролировать на различных этапах его жизненного цикла.

Показатели	Платежеспособности и ликвидности	Финансовой устойчивости	Рентабельности и деловой активности	Рыночной активности	Рискованности
Этапы жизненного цикла					
Зарождение	+	+			+
Рост			+	+	
Зрелость			+	+	
Спад	+	+	+		+

По данным показателям можно сделать вывод о степени эффективности деятельности предприятия на различных стадиях жизненного цикла.

**IV. Вывод.** Жизненный цикл предприятия не всегда следует одной и той же кривой, таким образом, не существует единой универсальной модели и не всегда легко определить этап, на котором находится предприятие. Кроме того, рассматриваемые модели заранее определяют временную последовательность этапов. Следовательно, при разработке стратегии предприятия необходимо учитывать жизненный цикл, для того, чтобы в случае необходимости направить усилия на преодоление отдельных негативных тенденций, связанных со «старением» предприятия.

### Литература

1. Захарченко В.И., и др. Системный и экономический анализ хозяйственных решений. - Одесса: ЮЮ НУВД. - 2003. - 80 с.
2. Калинина А.В., Конева М.И., Ященко В.А. Современный экономический анализ и прогнозирование (микро и макроуровни): Учеб. - метод. Пособ. - К.: МАУП. - 2003. - 416 с.
3. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: ПБОЮЛ. - 2000. - 424 с.

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика факторингу і банківського кредиту

Факторинг	Банківський кредит
Погашення залежності здійснюється за рахунок коштів, що поступають від дебіторів, у виняткових випадках - за рахунок оборотних коштів клієнта	Погашення здійснюється за рахунок оборотних коштів клієнта
Може здійснюватися безстроково	Надається на певний термін, пролонгація вимагає достатньо складної процедури узгодження з банком
Здійснюється бланковий, відсутні витрати на страхування застави для оформлення необхідний спрощений пакет документів	Здійснюється під забезпечення у вигляді застави, гарантії
Отримані кошти використовуються клієнтом за власним розсудом	Для оформлення необхідний великий пакет документів
Клієнт може отримати від банку ряд додаткових послуг	Надається для використання виключно на мету, визначену в кредитному договорі
Розмір фінансування залежить від обсягів дебіторської залежності	Сума кредиту залежить від таких чинників, як минулі надходження на поточний рахунок, наявне забезпечення, залежність по банківських кредитах і т.п.

Рис. 1. Необхідність проведення дослідження факторингових операцій

Згідно з нормативами Національного банку України (до 01.01.2005 р. - Інструкція «Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку комерційними банками України», яка затверджена постановою Правління НБУ від 21.11.1997 р. № 388, з 1 січня 2005 р. чинна Інструкція «Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України», яка затверджена постановою Правління НБУ від 17 червня 2004 р. № 280) і внутрішньобанківськими положеннями факторинг не вважається аналогом кредиту. Тому, збільшуючи обсяги факторингових операцій, клієнт не додає до власного кредитного портфеля у банку додатковий борговий вантаж, зменшуючи свої подальші можливості при кредитуванні. Скажімо, при накопиченні певної кредиторської залежності підприємству можуть відмовити у відкритті кредитної лінії або наданні овердрафту. Крім усього іншого, таким чином вони можуть обходити обмеження Національного банку, відповідно до яких кредит в одні руки підприємства - акціонера банку не може перевищувати 5 % від банківського капіталу, а позичальника, що не має прямого відношення до банку, - 25 % від капіталу фінансової установи.

Проте факторинг має і певні недоліки: 1. Плата за факторинг дещо вища, ніж плата за короткостроковий банківський кредит (хоча, якщо прорахувати витрати на оформлення і страхування застави, сплату комісії банку і врахувати додаткові прибутки від збільшеного обсягу реалізації, прискорення оборотності активів компанії, різниця буде незначною або навіть позитивною). 2. Документообіг між банком і клієнтом при здійсненні факторингу на етапі фінансування складніший, ніж при звичайному кредиті. Окрім фінансової звітності, яка щокварталу потрібна і при кредиті, клієнт повинен надавати банку документи, що підтверджують право вимоги, для здійснення банком фінансування і адміністрування дебіторської залежності.

ротних коштів, вивчати проблему ефективності їх використання, шукати нові джерела поповнення. Нижче, на рис. 2 наведено джерела формування оборотних коштів.

Цільовою установкою управління оборотним капіталом є визначення обсягу і структури оборотного капіталу, джерел їх покриття і співвіднощості між ними, достатнього для забезпечення довгострокової виробництва. Ця цільова установка має стратегічний характер; не менше важливою є підтримка оборотного капіталу в розмірі, що оптимізує управління поточною діяльністю. З цих позицій важливою фінансово-господарською характеристикою підприємства є його ліквідність, тобто здатність вчасно гасити короткострокову кредиторську заборгованість.

Джерела формування оборотних коштів		
Власні джерела	Запозичені джерела	Залучені кошти
1. Власний оборотний капітал (Капітал та резерви + Довгострокові зобов'язання – Необоротні активи)	1. Короткострокові кредити банків	1. Короткострокова заборгованість постачальникам по товарним операціям
2. Внутрішня кредиторська заборгованість (стікітка пасиви = нарахування)	2. Короткострокові займи	2. Кредиторська заборгованість по фінансовим зобов'язанням
3. Інші власні засоби:	3. Комерційний (товарний) кредит	3. Інші кредитори
3.1. Кошти, отримані від страхової компанії внаслідок ризикової ситуації	4. Факторинг	4. Заборгованість учасниками з выплати доходів
3.2. Відносна економія, отримана від прискорення обіговості оборотних коштів (засобів)	5. Інші запозичені кошти	5. Доходи майбутніх періодів
3.3. Надлишок оборотних засобів на початок року		6. Резерви наступних витрат
3.4. Інші власні джерела		7. Інші короткострокові зобов'язання

Рис. 2. Джерела вкладень в оборотні кошти підприємств

При низькому рівні оборотного капіталу виробнича діяльність не підтримується належним чином, звідси – можлива втрата ліквідності, періодичні збої в роботі і низький прибуток. При деякому оптимальному рівні оборотного капіталу прибуток стає максимальним. Подальше підвищення величини оборотних коштів призведе до того, що підприємство матиме в розпорядженні тимчасово вільні, недіючі поточні активи, а також зайві витрати фінансування, що спричинить зниження прибутку.

Залучення позикових коштів – запорука ефективної фінансової діяльності підприємства. Позиковий капітал дозволяє істотно розширити обсяги госпо-

дарчої діяльності підприємства, забезпечити більш ефективне використання власного капіталу, прискорити формування різних цільових фінансових фондів, і як результат – підвищити ринкову вартість підприємства.

Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» (УДППЗ «Укрпошта») є національним оператором поштового зв'язку України згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України (КМУ) від 10 січня 2002 року.

Діяльність УДППЗ «Укрпошта» регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими законами, а також нормативними актами Все світнього поштового союзу (ВПС).

Україна є членом ВПС з 1947 р., двічі обирається і нині входить до складу Адміністративної ради – вищого виконавчого органу ВПС. У 1991 р. Адміністрація зв'язку України увійшла до Регіональної співдружності в галузі зв'язку (РСЗ), з 1994 р. УДППЗ «Укрпошта» є членом Асоціації європейських державних поштових операторів «PostEurop». Укрпошта з 1994 р. функціонує як самостійна господарська одиниця – після поділу в результаті реформування галузі зв'язку на поштовий та електрозв'язок. Саме тоді було утворено два об'єднання, у тому числі Українське об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта», яке в липні 1998 р. реорганізовано в нині діюче УДППЗ «Укрпошта» (згідно з Програмою реструктуризації Укрпошти, затверджено постановою КМУ від 04.01.98 р. за №1).

До складу підприємства входить 31 філіал (27 регіональних дирекцій, у тому числі дві міських – Київська та Севастопольська, Дирекція з оброблення та перевезення пошти, дирекція «Автотранспошта», дирекція «Видавництво «Марка України», дирекція «Головний навчальний центр «Зелена Буча»). Мережа поштового зв'язку охоплює всі регіони України і налічує 24 поштamtи, 295 вузлів поштового зв'язку та 62 центри поштового зв'язку, 3616 міських, 10502 сільських, 114 пересувних, 21 сезонне відділення. У системі Укрпошти працюють понад 116 тис. осіб, з них понад 60 тис. – листоноші.

Загалом Укрпошта пропонує споживачам понад 70 видів послуг, у тому числі з використанням найсучасніших інформаційних технологій, наприклад електронної і гібридної пошти, електронного переказу, послуг Інтернет. У перспективі – здійснення передплати через Інтернет, електронної торгівлі, надання інформаційних послуг, послуг IP-телефонії з передачею відеозображення тощо.

Крім універсальних послуг, УДППЗ «Укрпошта» надає споживачам таку послугу, як торгівля. Адже, за думкою провідних спеціалістів підприємства, саме ця послуга є вирішальною в формуванні стабільного прибутку в сільській місцевості (звичайно, після доставки пенсій та грошової допомоги, які є джерелом розвитку цієї послуги).

По-перше, проаналізуємо загальні доходи від торгівлі та кількість їх на одне відділення поштового зв'язку та працівника (табл. 2). Розрахунки довели, що в 2005 році всі дирекції Південного регіону перевищили минулорічний показник в середньому на 18,5 %, по Одеській дирекції – на 30,3

, по Генеральній дирекції - на 20,4 %. Питома вага доходів від торгівлі в загальних доходах найбільша в Кримській дирекції (обумовлена високим попитом з боку туристів). По Одеській дирекції в цілому питома вага доходів від торгівлі в загальних доходах складає 8,4 %, тоді як по окремих центрах поштового зв'язку (ЦПЗ) перевищує 12-14 % (табл. 2, рис. 3).

Згідно з табл. 2 покращили показники чистих доходів від торгівельної діяльності в 2005 році Б-Дністровський ЦПЗ - 280,7 тис. грн., Одеський ЦПЗ - 1198,8 тис. грн., Любашівський ЦПЗ - 364,4 тис. грн., Ізмаїльський ЦПЗ - 602,5 тис. грн.; в інших також зберігається тенденція до зросту

Аналіз доходів від торгівлі (без купівельної вартості, без ПДВ), тис. грн.

Дирекції	Дохід	2004 рік		2005 рік		Індекс доходів, %	Питома вага доходів від торгівлі в доходах, %
		Дохід на одне відділення поштового зв'язку	Дохід на 1 працівника	Дохід	Дохід на одне відділення поштового зв'язку		
Запорізька	4215	8,01	1,08	4619,2	8,55	1,16	109,6 9
Кримська	4830,9	9,34	1,33	5567,7	10,47	1,47	115,3 9,7
Миколаївська	3065,7	4,33	0,73	3897,4	5,49	0,92	127,1 6,4
Одеська	1630	4,32	0,84	2123,7	5,49	1,09	130,3 8,4
Херсонська	2504	6,77	1,29	2868,7	7,21	1,37	114,6 9,2
«Укрпошта» взагалі	77020,1	5,75	0,93	92695,9	6,57	1,07	120,4 6,7

Таблиця 2

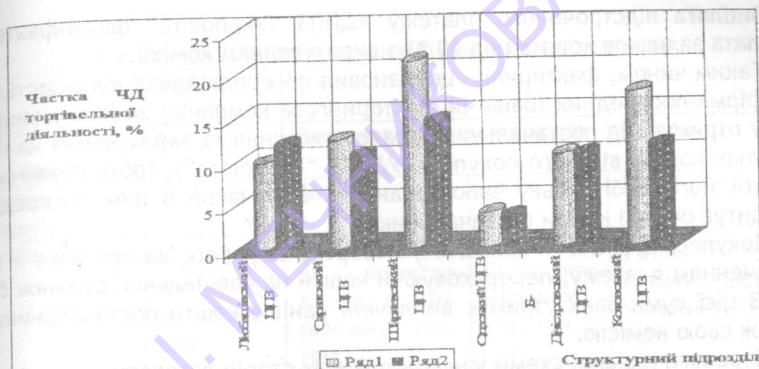


Рис. 3. Динаміка чистих доходів від торгівельної діяльності в складі чистих доходів від операційної діяльності по структурним підрозділам Одеської дирекції УДППЗ «Укрпошта» за 2004-2005 рр.

На прикладі державного підприємства - Національного оператора поштового зв'язку УДППЗ «Укрпошта» та його структурних підрозділів були проведенні розрахунки та аналіз основних показників діяльності, а також обсягу оборотних активів, прибутку та власних обігових коштів та джерел їх формування. Факторинг є одним із можливих варіантів джерел поповнення оборотних коштів УДППЗ «Укрпошта».

SWOT - аналіз та економічний аналіз діяльності підприємства показали, що торгівля сьогодні надає біля 10 % доходу (загалом), а в сільській місцевості - до 15 %. За думкою провідних фахівців УДППЗ «Укрпошта», така тенденція збережеться доти, доки не буде цільової підтримки з боку держави або не зміниться форма власності підприємства. Зважаючи на те, що торгівля є стабільним джерелом прибутку, а товари - складовою оборотних коштів, використаємо факторингове обслуговування для розрахунків з постачальниками. Можливу схему наведено на рис. 4.

УДППЗ «Укрпошта» отримує від постачальника товари з відсточенням платежу. Постачальник товарів поступається правом вимог боргу УДППЗ «Укрпошта» фірмі-фактору. Фактор фінансує постачальника (до 90 % від суми поставленого товару) відразу після поставки.

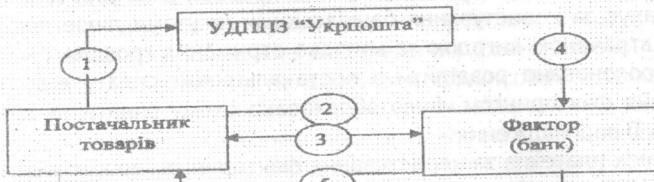


Рис. 4. Схема факторингового обслуговування УДППЗ «Укрпошта»

Розрахунок платежів за користування факторингом

Сума кредиту, тис. грн.	800,0	Загальна сума по відсотках, тис. грн.		
Строк кредиту, місяців	12			
Відсоток по кредиту, %	20,0	26,67	24,00	50,67
Місяць	Постачання товару, тис. грн.	Плата банку за користування факторингом, тис. грн.	Сума комісійних тис. грн.	Разом до сплати постачальнику, тис. грн.
1	133,33	-	4,00	124,89
2		4,44	-	
3	133,33	-	4,00	124,89
4		4,44	-	
5	133,33	-	4,00	124,89
6		4,44	-	
7	133,33	-	4,00	124,89
8		4,44	-	
9	133,33	-	4,00	124,89
10		4,44	-	
11	133,33	-	4,00	124,89
12		4,44	-	

**IV. Висновки.** Нинішня ситуація ускладнює процес поступового впровадження факторингу і його різновидів у спектр банківських та фінансових угод. Така ситуація викликана рядом проблем, серед яких, як ми з'ясували в результаті дослідження, центральне місце займає відсутність нормативних документів, що регулюють факторинг. Більш того, у взаємовідносинах між підприємствами діє безліч інших схем, що дозволяють вирішити проблему взаємозаліків (в основному бартерних), тому немає особливого бажання практикувати нові неопробовані схеми з підвищеними фінансовими ризиками. Але використання факторингової угоди спровоцивало б сприятливий вплив на відносини фінансових установ, зокрема банків із клієнтами, дозволило б розширити коло клієнтів банку, підсилити зв'язок з ними, збільшити обсяги прибутку. Таку угоду необхідно розглядати і як один зі способів захисту майнових інтересів сумлінних кредиторів, і як спосіб боротьби з неплатежами.

Чинне законодавство не дає повного визначення поняття «факторинг». На думку провідних фахівців та авторів статті факторинг - це опера-

Виплата відстроченого платежу УДППЗ «Укрпошта» фірмі-фактору. Виплата залишків коштів (від 10 %) з вирахуванням комісії.

Таким чином, факторинг - це різновид посередницької діяльності, коли фірма-посередник (банк чи факторингова компанія) за певну винагороду отримує від постачальника право стягнення та зарахування на його рахунок коштів від його покупців (УДППЗ «Укрпошта»), тобто право інкасувати його дебіторську заборгованість. Одночасно з цим посередник кредитує обігові кошти постачальника.

Покупець (УДППЗ «Укрпошта») повертає свій борг за поставку з відстроченням платежу, перераховуючи кошти на спеціальний рахунок банку. З цієї суми банк утримує виплачені раніше кошти постачальнику, а також свою комісію.

Переваги наданої схеми існують для всіх сторін договору.

Для підприємств-постачальників це: можливість отримати кошти відразу після доставки; контроль дебіторської заборгованості; прискорення обіговості обігових коштів, оскільки вони не відволікаються в дебіторську заборгованість; забезпечення конкурентоспроможності в зв'язку з можливостями збільшення обсягу закупок та підтримання асортименту товарів; збільшення кількості покупців в зв'язку з наданням пільгових умов виплати; зростання обсягу продаж в зв'язку з збільшенням кількості покупців та обсягів доставок; поліпшення фінансового стану; комісія, яку отримує банк, входить до складу собівартості.

Таким чином, постачальник отримує додаткові прибутки за рахунок збільшення обсягів продаж; зменшення витрат, пов'язаних з отриманням банківського кредиту; зменшення витрат за рахунок появи можливості закуповувати товар у своїх постачальників за зниженими цінами, бо розрахунок здійснюється відразу.

Для УДППЗ «Укрпошта» переваги такі: отримування товарного кредиту (відстрочення платежу); усунення ризику придбання товарів низької якості, тому що з'являється можливість повернення неякісного товару постачальникові до його сплати; оптимізація використання обігових коштів в зв'язку з наданням відстрочення платежу за товари; змінення позицій на ринку.

Для фактора це: по-перше, відсотки по кредиту; по-друге, комісійна винагорода; по-третє, можливість обслуговування постачальників та виробників - залучення нового капіталу.

Факторингове обслуговування є більш привабливим для підприємства, бо сплачує за користування банківськими коштами лише постачальник - це є втраченою вигодою за миттєве отримання грошових коштів. В роботі запропоновано розділити з постачальником сплату відсотків за користування факторингом. Було обраховано схему сплати та доведено доцільність її впровадження.

Розрахунок платежів за користування факторингом зроблений на прикладі однієї з дирекцій показав, що такий підхід до формування обігових коштів є найбільш привабливим і наведений у табл. 3:

рація з переуступки першим кредиторам права вимоги боргу третьої особи іншому кредитору з передоплатою або наступною компенсацією вартості такого боргу першому кредитору. Дане поняття доцільно закріпити в чинному законодавстві.

На наш погляд, до причин, що перешкоджають широкому поширенню факторингу, необхідно віднести і відсутність достатньої кількості кваліфікованих фахівців як практиків, так і теоретиків. У науковій літературі розгляд факторингової угоди найчастіше має поверхневий характер, властивий скоріше по своїй однomanітності для довідкового матеріалу. Низький у середньому професійний рівень практиків поєднується з недостатнім науковим, законодавчим, нормативним і методологічним забезпеченням застосування факторингових угод. Для підвищення якості факторингового обслуговування, банкам необхідно вирішити і ряд внутрішніх проблем, пов'язаних з підготовкою кваліфікованих фахівців у даній області.

Відсутність законодавчого регулювання і методологічного забезпечення факторингової угоди, недосконалість положень діючого ЦК, що регулюють факторинг, пасивність більшості банків і небажання освоювати нетрадиційну, ризиковану угоду - це далеко не повний перелік критеріїв, що перешкоджають розвитку факторингового ринку.

На думку авторів, використання короткострокового кредитування для оптимізації джерел формування обігових коштів є механізмом удосконалення використання обігових коштів підприємства.

Використовуючи досвід розвинутих країн у проведенні кредитної політики на підприємствах, необхідно застосовувати не тільки різноманітні управлінські методи, а й проводити комплексний аналіз господарсько-фінансової діяльності структурних підрозділів з використанням автоматизованої обробки інформації, що сприятиме прискоренню контролю за регулюванням кредиторської та дебіторської заборгованості, надасть можливості для прискорення обіговості оборотних коштів, покращить ефективність використання фінансових ресурсів.

До причин, що перешкоджають широкому поширенню факторингу, необхідно віднести:

- скасування заборони на уступку вимог;
- розробки і прийняття закону (положення НБУ), що регулює факторинг;
- доробка, удосконалення положень Цивільного Кодексу України;
- використання закордонного досвіду факторингового обслуговування, зокрема, щодо видів факторингових угод, обсягу послуг, способів оцінки конкретного постачальника;
- поширення комерційного кредитування, як необхідної сфери застосування факторингу;
- надання факторингового обслуговування як комерційними банками, так поступово і спеціалізованими факторинговими компаніями;
- застосування факторингу в зовнішньоекономічній діяльності.

## Література

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 2006 року, №254/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. - 2006. - № 30. - Ст. 141. Чинна.
2. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 р. N 436-IV // Відомості Верховної Ради. - 2003. - № 18-22. - Ст. 144. Чинний.
3. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року N 435-IV // Відомості Верховної Ради. - 2003. - № 40. - Ст. 356. Чинний.
4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року N 959-XII // Відомості Верховної Ради України. - 2001. - № 29. - Ст. 377. Чинний.
5. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7 грудня 2006 р. N 2121-III // Відомості Верховної Ради України. - 2006. - №5. - Ст. 30. Чинний.
6. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 2006 р., № 1576-XII // Відомості Верховної Ради України. - 2006. - № 49. - Ст. 682. Чинний.
7. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.2005 р. № 679-XIV // Відомості Верховної Ради України. - 2005. - №29. - Ст. 238. Чинний.
8. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 2006 року N 1560-XII // Відомості Верховної Ради України. - 2006. - № 47. - Ст. 646. Чинний.
9. Про кредитні спілки: Закон України від 20 грудня 2006 р. N 2908-III // Відомості Верховної Ради України. - 2007. - № 15. - Ст. 101. Чинний.
10. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України від 28 грудня 2006 р. N 334/94-ВР. // Відомості Верховної Ради України. - 2005. - № 4. - Ст. 28. Чинний.
11. Про підприємництво: Закон України від 7 лютого 2006 р. № 698-XII // Відомості Верховної Ради України. - 2006. - № 24. - Ст. 272. Чинний.
12. Об ответственности за несвоевременное исполнение денежных обязательств: Закон Украины от 22.11.06 г. // ВВР України. - 2006. - № 5. Чинний.
13. Про приєднання до Конвенції ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів: Закон України // ВВР УРСР. - 1989. - №36. - Ст. 108. Чинний.
14. Про заставу: Закон України від 2 жовтня 2002 р. N 2654-XII // Відомості Верховної Ради України. - 2002. - № 47. - Ст. 642. Чинний.
15. Про іпотеку: Закон України від 5 червня 2003 р. N 898-IV // Відомості Верховної Ради. - 2003. - № 38. - Ст. 313. Чинний
16. Про податок на додану вартість: Закон України від 3 квітня 2007 р. N 168/07-ВР // Відомості Верховної Ради України. - 2007. - № 21. - Ст. 156.
17. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12 липня 2005 р. N 2664-III // Відомості Верховної Ради України. - 2005. - № 1. - Ст. 1. Чинний.

## ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИЕЙ

**Аннотация.** Раскрывается понятие "холдинга" с учетом специфики современной трансформационной экономики.

**Ключевые слова:** холдинг, управление, система, подход, воздействие, миссия, стратегия.

**I. Введение.** С начала 90-х гг. в Украине проводилось немало исследований по проблеме холдингов. Как известно, в целях исследований выбор определения зависит от аппарата исследования, иными словами, определение должно быть конструктивным, т.е. пригодным для использования в рамках аппарата. Таким образом, в основе разработки теоретического аппарата лежит научное определение предмета исследования. Однако нельзя не заметить, что в различных публикациях как экономического, так и юридического характера в определении сущности холдинга лежит правовой аспект, что характеризует выбранный авторами предмет исследования. Отсутствие определения с точки зрения управления не дает возможности раскрыть механизм функционирования холдингов. Несмотря на множество приведенных в литературе определений, остается открытым вопрос о релевантности приведенных определений практическим целям позиционирования холдингов на рынке и постановки в них стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент в холдинге включает определении миссии бизнес-группы, стратегического видения, разработки стратегий и стратегического плана как холдинга в целом, так и его структурных единиц. Поэтому попытка раскрыть содержание понятия «холдинг» с точки зрения менеджмента представляется, на наш взгляд, достаточно обоснованной. Анализ литературных источников по данной теме позволил нам выявить следующие определения холдингов.

**II. Результаты.** Так, Б.З. Мильнер считает, что «холдинг представляет собой организацию, владеющую контрольными пакетами акции других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления» [4].

В.В. Данников под холдингом понимает «систему юридически самостоятельных фирм и их филиалов, участвующих в одном или нескольких совместных бизнесах, управляемую холдинговой компанией, с участием последней в капитале этих фирм» [1].

Т. Келлер писал, что под холдингом или холдинговой компанией «следует понимать предприятие, главной областью деятельности которого является рассчитанное на длительный срок долевое участие в одном (или нескольких) самостоятельных в производственном отношении других предприятиях. Если позволяет объем вложенного капитала (денежного капитала или ценных бумаг), холдинг может выполнять наряду с управлением

функциями и функциями финансирования (холдинг в широком смысле) также функции управления (менеджмента) основным обществом концерна и зависимыми предприятиями (холдинг в узком смысле)» [3].

Я.Ш. Паппэ исходит из того, что «холдинг - это совокупность юридических лиц, одно из которых владеет контрольными (формально или фактически) пакетами прав собственности на остальные. Владеющее лицо при этом называется «материнской», а кем владеют - «дочерними структурами»» [5].

И.С. Шарифов предлагает следующее понимание холдинга - «акционерные общества, которые ставят перед собой цель путем приобретения пакетов акций, как правило, контрольных, других компаний и фирм осуществлять по отношению к ним контрольные, управленические, финансово-кредитные и т.п. функции, сохранив при этом юридическую и оперативно - тактическую экономическую самостоятельность» [6].

Как видно, в рассмотренных выше определениях в основном прослеживается юридическая составляющая вопроса. Авторы ставят перед собой задачу юридического обоснования понятия холдинга, определения с точки зрения права юридическую сущность возникновения холдинговых отношений и идентификации этих структуры как субъекта гражданских правоотношений. Но возникает вопрос, насколько применимы такие определения в целях их практического применения с точки зрения управления. Важность данного вопроса не лежит только в плоскости научных исследований, а необходима для систематизации, формализации и унификации многих процедур и отношений в компании, как необходимого условия повышения управляемости холдинга. Действительно, при определении миссии, стратегического видения, разработки стратегий и стратегического плана как холдинга в целом, так и его структурных единиц необходимо четко позиционироваться на рынке, а для этого необходимо понимать свою сущность. Соответственно, в целях стратегического менеджмента определения холдинга типа «группа компаний, одна из которых - холдинговая (материнская) - владеет контрольными пакетами акций других - дочерних - компаний» является неадекватной. Поэтому возникает необходимость в выработке определения, которое было бы конструктивным в целях управления. Определение одновременно должно охватывать и юридическую и экономико-социальную составляющую. Для этого целесообразным представляется применение системного подхода. Данный подход применяется как способ упорядочивания управленических проблем, благодаря которому осуществляется их структурирование, определяются цели решения, выбираются варианты, устанавливаются, взаимосвязи и зависимости элементов проблем, а также их факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение. Это, безусловно, наложит определенный отпечаток на понимание сущности холдингов.

Принимая во внимание все вышесказанное, холдинг можно определить как специфическую организационно-экономическую систему, где одно юридически обособленное лицо - холдинговая компания (как субъ-

ект) способно оказывать управленческое воздействие на другие юридически обособленные лица (как объекты). Управляющее воздействие - воздействие на объект управления, направленное на достижение цели управления. Выработка управляющих воздействий включает сбор, обработку, передачу необходимой информации, принятие решений. Холдинговая компания находится с объектом управления (дочерняя компания) в холдинговых отношениях. Причем, холдинговая компания является своеобразным ядром холдинга, вокруг которого и объединяются остальные участники. Холдинговая компания, в свою очередь, может быть частью более крупного холдинга и в этом случае идентифицируется как субхолдинговая компания (рис. 1). Она выступает как юридическое лицо - участник холдинга, находящееся в непосредственном или опосредованным контролем основной компании для сужения масштабов этого контроля над множеством дочерних фирм и для сосредоточения усилий холдинговой компании на стратегических задачах развития холдинга в целом.

Холдинговые отношения - особая разновидность интеграционного взаимодействия субъектов хозяйствования, связанная с их субординацией, предполагающей возможность одному из них в силу различных правомочных обстоятельств определять важнейшие управленческие и хозяйственные вопросы деятельности других.



Рис. 1. Холдинговая компания и дочерние компании

**IV. Выводы.** Системный подход к изучению организаций, сформировавшийся в 50-е гг. XX века, оперирует базовым понятием система и позволяет рассматривать организацию в единстве всех составляющих ее элементов, подсистем и процессов. Системный подход к управлению, позволил рассматривать компании как открытые системы, активно взаимодействующие с внешней средой. Разработки в области системного подхода существенно увеличили возможности управленческого контроля за всеми переменными, оказывающими воздействие на успех организации. Таким образом, применение системного подхода помогает лучше понять рассматриваемую систему (холдинг), изучить свойства входящих

в ее состав элементов (холдинговой компании и ее дочерних компаний), существующие между ними взаимоотношения, определить цели и задачи, требующие решения, обеспечить контроль их выполнения, а также возможность корректировки и постановки новых целей и задач.

#### Литература

1. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление. -М: ЭЛВОЙС. - 2004. - 464 с.
2. Запоточний І.В., Захарченко В.І. Державне регулювання регіональної економіки. - Харків: Одіссея. - 2003. - 552 с.
3. Келлер Т. Концепция холдинга. Организационные структуры и управление. -Обнинск: ГЦПК. - 1996. -312 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организаций. -М.: ИНФРА-М. - 1999. - 336 с.
5. Паппэ Я.Ш. Российский крупный 57к на как экономический феномен: специфические черты, модели его организации// Проблемы прогнозирования. - 2002. - №2. - с. 47 - 53.
6. Шарифов И.С. Холдинговые структуры типа «ЛУКОЙЛ» - экономическая база переходной экономики. -Волгоград: Комитет по печати. - 1996. - 170 с.

Захарченко А.И.

#### РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В РЕГИОНЕ

**Аннотация.** Предложен механизм решения проблемы жилья в регионе на основе согласованных действий строительной организации, банка, облгосадминистрации и вкладчиков.

**Ключевые слова:** предприятие, регион, администрация, банк, жилье, вкладчик, строительство.

**I. Введение.** В настоящее время Украина переживает экономический кризис, характерными чертами которого являются нестабильная экономика, дефицит и ограничение финансовых средств и ресурсов, связанный с инфляцией, разбалансированностью товарно-денежных отношений и неэффективной кредитно-финансовой системой, социальными проблемами.

**II. Постановка задачи.** На примере ряда зарубежных стран проблема выхода из подобного кризиса решалась, прежде всего, развитием строительной отрасли. По нашему мнению, в Украине существует возможность применить этот практический опыт путем внедрения если не государственной, то региональной жилищной программы. Действенным инструментом решения этой проблемы является создание механизма финансирования развития жилищного строительства на территории Луганской области.

**III. Результаты.** Данная идея реализуется через соответствующий аванпроект // имеет следующую структуру. Проект предусматривает государственное решение жилищной проблемы в рамках проводимой в стране жилищно-коммунальной реформы. При этом предлагается использовать рыночный механизм решения проблемы, предусматривающий удовлетво-

рение населения жильем на основе привлечения средств и оказание финансовой поддержки за их счет строительным организациям.

Задачей жилищно-лизингового банка, который создается как открытое акционерное общество является долгосрочное инвестирование строительных организаций за счет привлечения средств вкладчиков, которыми могут быть физические лица, коммерческие юридические лица и администрация.

Учредителями банка могут являться:

- ◆ муниципалитеты городов;
- ◆ стройорганизации;
- ◆ предприятия, осуществляющие гражданское строительство для своих работников;
- ◆ частные лица.

Контрольный пакет акций банка должен принадлежать администрации региона, который обеспечивает государственную гарантию надежности банка и его рейтинг не менее пятидесяти процентов стоимости имущества, вносимой в уставной капитал банка.

Предлагаемый вид услуг предоставляет возможность строительному предприятию осуществлять свою хозяйственную деятельность за счет средств вкладчиков банка. В свою очередь предприятие производит возврат средств и процентов, начисляемых банком, не в денежном выражении, а в метрах жилой площади, исходя из существующей стоимости 1кв. метра жилой площади. При осуществлении строительной деятельности, предприятие может выполнять строительно-монтажные работы по возведению, как многоквартирных домов, так и домов по индивидуальным частным проектам.

Вкладчики, осуществляя вложение денежных средств в банк, получают сертификаты на владение определенным количеством квадратных метров жилой площади в зависимости от начальной суммы вложенного капитала.

Создание краевого ЖЛБ дает возможность вкладчикам не только приобретать жилую площадь в рассрочку, но и улучшать свои жилищные условия. Например, если вкладчик является собственником двухкомнатной квартиры, и при этом у него есть желание улучшить свои жилищные условия, он, осуществляя вложения в данный банк, по истечении некоторого времени получает сертификат на владение однокомнатной квартирой. При этом, заключив соответствующий договор с администрацией, он может обменять свои двухкомнатную и однокомнатную квартиры на эквивалентную по стоимости трехкомнатную квартиру. Муниципальные органы в данном случае получают дополнительный жилищный фонд для решения социальных вопросов по обеспечению малообеспеченных семей.

Данный вид услуги ЖКБ заключается в предоставлении долгосрочного кредита строительным организациям. Основными конечными потребителями предлагаемых услуг являются: с одной стороны - строительные организации, с другой - потенциальные вкладчики банка. Так, на-

пример, в нашем городе около 32 % населения нуждаются в жилье, а 47 % - в улучшении жилищных условий. Аналогичная ситуация и в других регионах нашей страны в связи со сложившейся обстановкой. Основными конкурентами могут являться лишь частные или коммерческие строительные организации. В настоящее время существует следующая схема приобретения квартир, представленная на рис. 1.

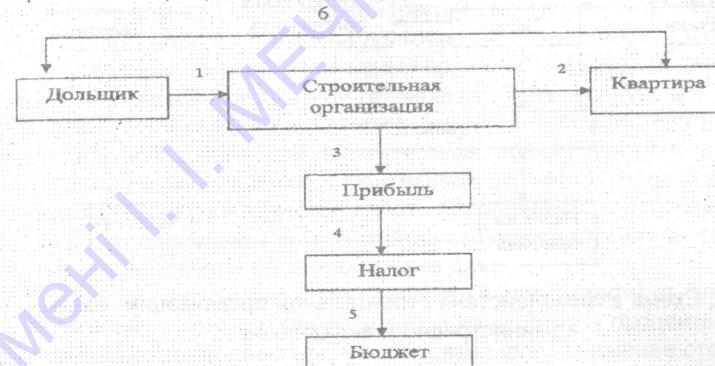


Рис 1. Схема приобретения квартир в настоящее время

Где: 1 - внесение денег в строительную организацию дольщиком;  
2 - строительная организация осуществляет свою хозяйственную деятельность на средства дольщиков и ведет строительство квартир;

3 - формирование прибыли от данного вида хозяйственной деятельности;

4 - начисление налога на прибыль в размере 35% на величину прибыли, полученную этой строительной организацией;

5 - перечисление суммы налога в бюджет;

6 - получение дольщиком квартиры от строительной организации.

Участники схемы:

Дольщик - лицо, производящее вклад денежных средств в строительную организацию, для последующего приобретения жилой площади.

Строительная организация - организация, производящая строительство жилья на средства дольщиков.

Рассмотрим механизм взаимодействия между составляющими данной схемы. Эта схема рассчитана на платежеспособных клиентов, которые могут внести не менее 40 % первоначальной стоимости квартир. В условиях экономической нестабильности у строительной организации часто возникает проблема нехватки средств, в результате чего строительство может быть приостановлено или строительной организацией приходится брать коммерческий кредит в банке, что ведет к увеличению стоимости строительно-монтажных работ, а соответственно и квартирного фонда. В этой схеме клиент отдает на свой страх и риск деньги под не всегда оправданную гарантию подрядчика.

Мы предлагаем создание ЖЛБ, действующего по схеме, представленной на рис. 2.



Рис. 2. Схема взаимодействия строительной организации, банка, администрации и вкладчиков

Где: 1 - вкладчик производит вложение определенной суммы начального капитала в банк;

2 - получает сертификат на владение определенным количеством жилой площади в зависимости от стоимости 1 кв.м;

3 - выбранная на конкурсной основе строительная организация получает тендер на строительство жилья;

4 - на полученные денежные средства строительная организация ведет хозяйственную деятельность и осуществляет строительство жилья;

5 - происходит формирование прибыли у банка за счет вкладов клиентов и у строительной организации от данного вида хозяйственной деятельности;

6 - в соответствии с действующим налоговым законодательством проходит начисление налога на прибыль в размере 35% как с прибыли строительной организации, так и банка;

7 - перечисление суммы налога в бюджет;

8 - перечисления части всей суммы поступлений от налога на прибыль в местный бюджет, то есть в администрацию;

9 - перечисление полученной от налога на прибыль суммы в банк в качестве процентов, начисленных вкладчикам;

10 - начисление банком процентов по вкладам;

11 - получение администрацией квартир, построенных строительной организацией;

12 - передача (покупка) жилья вкладчиками.

Участники схемы:

Вкладчик - это лицо, осуществляющее капиталовложения в банк, для получения жилья по сниженной стоимости за счет процента, начисляемого за использование капитала вкладчика.

Строительная организация - предприятие, осуществляющее свою хозяйственную деятельность за счет долгосрочных инвестиций банка.

Банк - муниципальная организация, осуществляющая взаимосвязь между вкладчиками и строительной организацией, то есть получение вклада, с одной стороны, и выдача долгосрочного кредита, с другой.

Администрация - административный орган, объявляющий социально-значимую программу «Жилье» и отбирающий на конкурсной основе строительную организацию, в которую банк будет осуществлять долгосрочные капиталовложения. В свою очередь, конкурсная основа повлечет за собой демонополизацию строительной отрасли в городе, в связи, с чем будет повышаться качество работ, выполняемых строительной организацией при одновременном снижении стоимости строительства.

Преимущества работы по данной схеме для:

1) Вкладчика - получение жилой площади в зависимости от суммы капиталовложений, в соответствии с которой начисляются проценты в виде дополнительной жилой площади, что обуславливает снижение стоимости жилья для вкладчика.

2) Банка - получение прибыли за счет платы за расчетно-кассовое обслуживание по данной схеме.

3) Строительной организации - получение денежных средств для ведения производственной деятельности.

Сущность данной схемы заключается в том, что отчисленный с этого вида деятельности налог на прибыль как предприятия, так и самого банка будет аккумулироваться в административном, а соответственно по цепочке и муниципальном ЖЛБ в виде суммы поступлений денежных средств в местный и региональный бюджет. В случае, рассматриваемом нами, гарантом выступает государство в лице администрации.

Стоимость покупки жилья по сравнению с ныне действующей схемой за счет государственного регулирования жилищной проблемы снижается. Данную схему абстрактно можно представить в виде кругооборота денежных средств между вкладчиком, банком и строительной организацией. С учетом проводимой правительством программы «Жильё», планируемым суммам выделения денег под данную программу, величину процентов, выплачиваемых банку вкладчиками, можно ограничить 2%-2,5%.

При этом следует отметить, что после совершения одного оборота количество денежных средств, идущих на начисление процента вкладчика, уменьшается, то есть данная схема функционирует по убывающей прогрессии и поэтому требует постоянного привлечения капитала вкладчиков. Однако, на наш взгляд, это не будет являться проблемой именно в силу принципа государственного регулирования функционирования предлагаемой схемы.

Если при этом учесть, что Уставный фонд банка будет обеспечен надлежащей стоимостью муниципального имущества, то это, учитывая мен- талитет украинского народа, сможет обеспечить должную надежность и высокий рейтинг предлагаемой бизнес-идеи.

**IV. Выводы.** Создание областного (государственного) ЖЛБ будет являться толчком для возрождения и дальнейшего развития жилищного строительства. При этом начнут функционировать не только строительные организации, но и предприятия стройиндустрии ( заводы железобетонных конструкций, кирпичные заводы, карьеры стройматериалов и др.), которые являются поставщиками сырья и материалов. При этом будет максимизироваться число создаваемых рабочих мест, что повлечет за собой увеличение доходов населения в целом, а это является, в свою очередь существенной предпосылкой выхода Украины из кризиса.

Необходимо отметить, что строительные организации и предприятия - поставщики существуют, как правило, не в одном городе, а в нескольких городах региона. При этом строительная организация одного города не может через созданный банк обеспечить жильем население всего региона, поэтому реальным в перспективе является создание сети ЖЛБ или создание одного головного ЖЛБ, имеющего филиалы в других городах региона.

#### Литература

1. Про державний бюджет України на 2007 рік: Закон України // Інвест-газета. - 2007. - № 4. - С. 4-35.
2. Запоточний І.В., Захарченко В.І. Державне регулювання регіональної економіки. - Х.: Одіссея. - 2003. - 592 с.

Костина К. В.

### ШЛЯХИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

**Анотація.** Запропоновано напрямки розвитку туризму та заходи щодо розширення реклами українських курортів на внутрішньому та міжнародних ринках, формування іміджу українських курортів.

**Ключові слова:** туризм, послуга, ринок, реклама, механізм, регулювання.

**Актуальність дослідження.** Розвиток людської спільноти, що нерозрывно пов'язаний із розширенням економічних відносин і збільшенням різноманітних контактів, демократизацією та інтернаціоналізацією сфери суспільної діяльності, постає прикметною ознакою сьогодення й обумовлює розширення ділових піт'ядок та подорожей із пізнавальними та ін- шими цілями, що сприяє активізації туризму, який нині вважається най- більш прибутковою галуззю світової економіки, що, до того ж, стимулює розвиток інфраструктури країн, сфери послуг і зовнішньоекономічної

діяльності, забезпечує залучення в економіку країн іноземної валюти за рахунок використання природного й історико-культурного потенціалів.

Нині туристичний ринок України виглядає недостатньо розвинутим, незважаючи на його привабливість за рівнем забезпеченості цінними природними та історико-культурними ресурсами, за таких умов вітчизняний туристичний бізнес розвивається із переважанням орієнтації на вій-зний, внаслідок чого капітал туристичного бізнесу спрямовується за межі країни, і лише невелика частина фірм працює на залучення туристів в Україну. Відтак українські громадяни виявляються своєрідними інвесторами більш привабливого для них зарубіжного туристичного ринку через відсутність ефективної стратегії розвитку вітчизняної галузі туризму як в'їзного (іноземного) так і внутрішнього, неврегульованість механізмів стимулювання цієї галузі і на національному, і на регіональному рівнях, недостатнє інвестування галузі, отже, як наслідок - виявляються низькими конкурентоздатністю вітчизняного туристичного продукту, ефективність й результативність галузі у цілому.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Для написання статті нами були опрацьовані наукові дослідження та публікації вітчизняних та зарубіжних учених у галузі міжнародного туризму, таких як Р. Браймер, О. Бейдик, В. Гуляев, Ю. Забалдіна, А. Гайдук, С. Гаврилюк, И. Зорин, В. Квартальнов, В. Кифяк, О. Любіцева, Р. Росьоха, В. Сенин, Т. Сокол, І. Черніна, А. Чудновский, В. Янкевич., Ю. Коваленко та ін.

**Виявлення невирішених проблем.** Україна стає дедалі привабливішою для туристів із інших країн, яких помітно побільшало після Помаранчевої революції, однак цей потік, за оцінкою експертів, значно менший від можливого, оскільки у галузі вітчизняного туризму дуже мало робиться для приваблення іноземців: за даними Державної служби туризму і курортів більше половини іноземних відвідувань складають громадяни СНД, трохи менше - із країн ЄС і лише кілька відсотків з решти країн світу. Повільне удосконалення інфраструктури галузі туризму, недостатній асортимент туристичних послуг, високі нормативи оподаткування для в'їзного туризму створили ситуацію на вітчизняному туристичному ринку, коли іноземці сплачують за туристичний супровід в Україні вдвічі більше, ніж за аналогічні послуги у країнах ЄС, отже український туристичний продукт неконкурентоздатний [7].

Відтак галузь вітчизняного туризму потребує негайного запровадження нових економічних підходів щодо формування ефективних механізмів регулювання для забезпечення конкурентоспроможного ринку туристичних послуг, адекватних сучасним тенденціям розвитку світової галузі туризму, запровадження конкурентоспроможних на світовому ринку моделей розвитку туристичної індустрії та розбудови економічних і соціальних відно- син у вітчизняній туристичній сфері із врахуванням наявних переваг України на ринку туристичних послуг за природними та історико-культурними ресурсами, що, за розрахунками, лише у формі податків здатний забезпечити надходження до державного бюджету близько \$4 млрд. [5, 63].

**Формування цілей статті.** Головною метою статті є визначення раціональних шляхів диверсифікації туристичних послуг та виявлення особливостей уздосконалення національного туристичного ринку в сучасних умовах.

**Основний зміст статті.** За основними параметрами конкурентоспроможності, до яких належать соціальна та політична ситуація в країні, недосконалість нормативно-правового забезпечення, інфраструктура (транспорт, шляхи і розміщення), асортимент туристичних послуг, їх якість та вартість відпочинку, вітчизняний туристичний ринок значно поступається світовому, що вимагає активного пошуку засобів подолання кризових явищ та інтенсифікації виробництва туристичного продукту із забезпеченням необхідної його якості, що потребує продуманого і комплексного підходу, оскільки розвиток іноземного туризму в Україні не адекватний її природно-ресурсному, історико-культурному та рекреаційному потенціалам, що пов'язане насамперед із внутрішньо - та зовнішньогалузевими факторами. Основними серед внутрішньогалузевих слід вважати такі фактори:

- нерозвинутість туристичної інфраструктури, невідповідність її мережі й об'єктів світовим стандартам, зокрема, за рівнем комфорності готелів, недостатністю кількістю п'ятизіркових готелів (лише два з яких функціонують у Києві), переважанням готелів, розрахованих на дуже низький рівень вибагливості тощо;

- надто низька якість автомобільних шляхів;
- відсутність скоординованої оперативної системи впровадження туристичного продукту України на світовий туристичний ринок, що забезпечувала б відчутні результати;

- відсутність необхідного обсягу й рівня вітчизняної реклами українських курортів за кордоном, оскільки створена у 2004 р. вітчизняна комерційна інформаційна система UTIS ще не в змозі забезпечити необхідний обсяг реклами, отже, й імідж українських курортів. У той час, як за підрахунками експертів, кожна грошова одиниця вкладень у рекламу об'єктів туристичної галузі на міжнародному рівні забезпечує збільшення доходів туристичної галузі країни майже у 30 разів;

- технологічна відсталість галузі за сучасними параметрами інформатизації, пов'язана із відсутністю таких важливих продуктів системи послуг, як електронні інформаційні Internet-довідники щодо готелів, маршрутів, туристичних фірм і пов'язаною із цим можливістю бронювання місць у готелях і на транспорті у режимі реального часу;

- низький рівень обслуговування внаслідок недостатньої кваліфікації працівників галузі і відсутності галузевої системи підготовки і перепідготовки кадрів, відповідної світовим кваліфікаційним вимогам;

- відставання нормативно-правового та організаційного забезпечення туристичної діяльності в Україні;

- надмірний рівень оподаткування підприємств туристичної галузі;
- цінова нестабільність (у розпал туристичного сезону відбувається збільшення тарифів на проїзд);

- несприятливий інвестиційний клімат тощо [1, 227].

Недостатній розвиток українського туризму пов'язаний з відсутністю належної державної підтримки галузі: так, фінансування туризму у бюджеті 2005 р. становило майже 6 млн. грн. і порівняно з періодом 2002-2004 рр. скоротилося вдвічі, у 2006 р. воно не було передбачено взагалі, відтак участь держави у розвитку галузі обмежилася переважно гучними заявами про необхідність розвивати певні види туризму і відроджувати замки, що, звичайно, теж треба робити. Така епізодична увага держави до розвитку туризму сполучається із надмірним податковим тиском на підприємства галузі, внаслідок чого втрачаються туристичні потоки: так, в'їзний і виїзний туризм, за даними Держкомстату, у 2004 р. становив у структурі експорту 3,1 %, тобто \$162,3 млн., що свідчить про те, що він не посів пріоритетного місця у державній політиці та перебуває на периферії економічних та культурних інтересів. Не можна вважати раціональним рівень оподаткування підприємств туристичної галузі в Україні на рівні 30-40 % ПДВ і 25 % на прибуток. Останні результати досліджені Світового банку свідчать про те, що різні податки середньостатистичного підприємства в Україні становлять близько 60,3 % від прибутку. За всіма стандартами, теперішні податки в Україні для бізнесу є занадто високими, як для країни, що потребує економічного відродження [9].

Внаслідок високих ставок податків ціни на український туристичний продукт перевищують ціни на європейських курортах, і відтак вітчизняний туристичний продукт не витримує конкуренції на міжнародному ринку [7]. У той час, як більшість країн створюють преференції для в'їзного і внутрішнього туризму, зокрема у низці країн Євросоюзу зменшено ПДВ та інші види оподаткування, відтак ці країни збільшують кількість робочих місць і отримують мільярдні прибутки від вкладання капіталів у сферу туризму. До того ж, на розвиток туризму та його реклами провідні держави світу спрямовують величезні кошти, об'єктивна ж інформація про туристичні й курортно-рекреаційні можливості України відсутня не лише на міжнародному, але й на внутрішньому ринках, внаслідок чого зменшується кількість іноземних та вітчизняних туристів, які не скористалися послугами підприємств туристичної галузі та курортно-рекреаційної сфери. За цими аспектами галузь туризму потребує державної допомоги щодо запровадження комплексної стратегії створення привабливого іміджу українського туристичного продукту на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Дослідження ефективності туристичної галузі України виявили деякі позитивні зміни, що відбулися у 2005 р. щодо розвитку в'їзного туризму, коли країну відвідали 17,6 млн. в'їзних (іноземних) туристів, що на 13 % або 3,1 млн. осіб більше, ніж за 2004 р. Збільшення обсягів в'їзного потоку у 2004 р. відбулося завдяки активізації приватного туризму (+2,1 млн. осіб або +17%). Однак, у 2005 р. темпи зростання в'їзного потоку дещо втрачені за рахунок узявільнення розвитку організованого туризму. Так, впродовж 2004 р. кількість організованих туристів зросла у 2,2 рази, у 2005 р. спостерігалося їх зменшення. У структурі в'їзного туристичного потоку відбу-

лися зміни щодо частки приватного туризму, що зросла за 2005 р. від 79 до 82 %, водночас скоротилася частка організованого туризму від 14 до 12 %. Вийзний туристичний потік 2005 р. збільшився (за рахунок організованого туризму) порівняно з 2004 р. на 6 % або на 1,0 млн. осіб і становив 16,5 млн. осіб [6], однак за попередніми підсумками 2006 р. відбувається деякий спад туристичних потоків у країну, зокрема, до АРК на 1,7 % [8].

І хоча практично всі території України мають достатній потенціал для розвитку туристичної сфери, все ж інтенсивність відвідувань іноземними туристами окрім її регіонів дещо відрізняється, що пояснюється насамперед недостатньо розвинутою і водночас нераціональною туристичною інфраструктурою, що в поєднанні з низькою якістю сервісу зумовлює низьку привабливість туристичних продуктів деяких регіонів (табл. 1).

Таблиця 1  
Розподіл регіонів України за кількістю відвідувань їх іноземними туристами в 2004 р. [6]

Кількість відвідувань	Регіони
До 1 тис.	Донецька, Житомирська, Київська (без м. Києва), Луганська, Полтавська, Сумська, Тернопільська, Хмельницька та Чернігівська області
Від 1 тис. До 2 тис.	Вінницька, Кіровоградська, Рівненська, Херсонська та Черкаська області
Від 2 тис. до 3 тис.	Волинська і Дніпропетровська області
Від 3 тис. до 5 тис.	Закарпатська (5), Запорізька (4,9), Івано-Франківська (3,3), Миколаївська (3,2), Харківська (3,4) області
Від 5тис. до 10 тис.	Чернівецька (6) область
Від 10 тис. до 20 тис.	м. Севастополь (18,6)
Від 20 тис. до 50 тис.	Львівська (20,5), Одеська (30,5) області
Понад 50 тис.	м. Київ (60,9), Автономна Республіка Крим (97,2)

Розвиток регіональних внутрішніх туристичних ринків слід вважати одним із перспективних напрямків розвитку туризму в Україні на найближчий період, утім до останнього часу потенціал туристичної галузі регіонів використовувався недостатньо, хоча туристичний та курортно-рекреаційний потенціал Одесської, Херсонської, Запорізької, Донецької, Миколаївської областей можна вважати досить привабливим. Так, у Одеській області нараховується 850 курортних закладів і установ, із яких понад 650 - сезонні оздоровчі заклади, які із здійсненням модернізації їх матеріальної бази можуть стати основою розвитку туристичних послуг. Не менш цікавими і привабливими є кліматичні та грязьові курорти Одещини.

Найбільша рекреаційна зона Запорізької області, що залучає Бердянські оздоровчі заклади, також перспективна для розвитку рекреаційного міжнародного туризму за своїми унікальними бальнеологічними послугами за умови технологічного перевоснащення матеріальної бази санаторно-курортного лікування, реконструкції та модернізації санаторно-курортних

закладів, забезпечення її сучасним медично-діагностичним обладнанням, модернізації готельного господарства до рівня світових стандартів.

Не менш привабливими для розвитку туристичного ринку України слід вважати сегмент санаторно-курортних закладів Донеччини, що залучають понад 50 цілорічних та 240 сезонних та 97 дитячих позаміських таборів, що складають 16 % оздоровчих закладів України, та Миколаївської області, де розташована найбільша рекреаційна зона українського степового Причорномор'я, із яких у Коблево 83 заклади, Рибаківці 65, Луговому 13, Морському 4, Краснопіллі 1, в Очаківському районі та м. Очакові - ще 48 оздоровчих закладів (із них 15 - дитячі) та 2 готелі. До того ж, у Миколаївській області особливий інтерес для туристів, безперечно, становить Національний історико-археологічний заповідник «Ольвія», регіональний ландшафтний парк «Кібурнська коса», м. Миколаєва, Очакова та розташований у Херсонській області Національний заповідник «Асканія-Нова». Ці об'єкти ще недостатньо використовуються для розвитку рекреаційного туризму, і зокрема в'їзного [4, 34].

Слід наголосити на резерви розвитку туризму в Україні у сфері співробітництва із країнами-учасницями Чорноморського економічного співробітництва (ЧЕС), які переважно охоплюють Крим і Чорноморське узбережжя України із врахуванням привабливого туристичного простору країн-учасниць, придатного для широкого відвідування на основі розробки довгострокової програми та ринкових цілей зниження сезонності туризму та поліпшення його розподілу.

З цією метою створено регіональну асоціацію національних туристичних агентств у країнах ЧЕС для налагодження тісних контактів між партнерами, сприяння обміну інформацією й статистичними даними про туристичну діяльність, організації спільної діяльності, на Робочу групу цієї асоціації як головний виконавчий орган покладено завдання налагодження зв'язків із різними міжнародними і регіональними туристичними асоціаціями та за кладами та захист інтересів і пріоритетів ЧЕС у галузі туризму.

Важливою передумовою ефективної діяльності такої асоціації є створення доступної централізованої туристичної бази даних регіону ЧЕС, що має постійно поновлюватися, за основними напрямами щодо формування нормативно-правової бази, туристичних потоків, закладів розміщення туристів, візового режиму для туристичних груп, туристичних агентств, транспортної інфраструктури, вартості туристичних послуг тощо.

Для залучення інвестицій у розвиток інфраструктури туризму у регіон ЧЕС необхідні Спеціальні заходи законодавчого регулювання для поліпшення інвестиційного клімату в Україні, із проведенням яких бізнесові кола Туреччини планують вкласти інвестиції у розбудову і поліпшення спеціалізованої інфраструктури туризму в Україні, розробку туристичних маршрутів, зокрема, у Криму, створення конкурентоспроможного туристичного продукту на українському ринку туристичних послуг і просування його на міжнародний туристичний ринок.

Співробітництво країн-учасниць ЧЕС за перспективними напрямами співробітництва передбачає розробку спільної концепції розвитку туризму в регіоні, довготермінових програм розвитку туризму в Чорноморському регіоні; участь у загальних економічних програмах і конкретних проектах розвитку Чорноморського басейну країн ЧЕС; утворення спільногого туристичного продукту, насамперед, міжнародних туристичних маршрутів, зокрема, у таких зонах, як чорноморське узбережжя, річки Дунай та Дніпро.

Перспективним у цьому зв'язку є розширення у регіоні ЧЕС транснаціональної туристичної системи на базі розробленої в Україні Національної системи туристично-експкурсійних маршрутів «Намисто Славутича»; участь у міжнародних туристичних ярмарках, салонах, біржах, інших рекламно-інформаційних заходах на міжнародному ринку, а також організація туристичного ярмарку регіону ЧЕС з метою просування спільногого туристичного продукту; розвиток діяльності в межах туристичної асоціації для реалізації стратегічних цілей, нових активних програм обслуговування туристів, узгодження діяльності туристичних підприємств у регіоні з метою збільшення туристичних потоків, зокрема із віддалених країн, забезпечення нової якості послуг, всебічного задоволення потреб усіх категорій туристів, а також налагодження зв'язків між різнопрофільними комерційними структурами; вирішення комплексу питань, пов'язаних зі створенням туристичного продукту та спрощенням туристичних пересувань у регіоні ЧЕС.

Запровадження таких заходів потребує лібералізації прикордонних і митних процедур, і певні спрощення безвізового режиму в'їзду в Україну уже відбулися, зокрема, щодо громадян Євросоюзу з 1 вересня 2005 р., що збільшило за два місяці ( травень - червень) в'їзд європейців у 2,3 рази, хоча за загальною кількістю відвідань країна поступається іншим країнам. Необхідне також узгодження законодавчої бази та цінової політики в Україні, приведення у відповідність до світових стандартів і сертифікації матеріальної бази, туристичних послуг; розбудови інфраструктури туризму включно із облаштуванням мережі міжнародних транспортних коридорів [3, 168].

Не менш важливим для розвитку туризму за цим напрямом постає необхідність залучення інвесторів, приватного сектора у туристичну індустрію регіону, одержання кредитів, створення спільних підприємств і розвиток кооперації. Так, наприклад, в найближчі роки індійська компанія «Jaina compani « планує вкласти у розвиток туристичної галузі України близько \$50 млн., \$25 млн. із яких призначенні для створення «Соснового спа-курорту «Буймеровка -1936», \$5 млн. - на будівництво у Києві сучасного гольф-клубу. У цілому плани індійської компанії передбачають можливість відкриття подібних курортів у кожній області України, найближчі плани залучають створення такого курорту у Нових Санжарах Полтавської області [9].

Забезпечення конкурентоспроможного вітчизняного туристичного продукту вимагає впровадження міжнародних стандартів туристично-експкурсійного обслуговування та підготовки висококваліфікованих тури-

стичних кадрів на основі вивчення світового досвіду організації туристичної діяльності для його запровадження на українському туристичному ринку, для чого плануються спеціальні навчальні програми для поліпшення професійного навчання персоналу, зайнятого у туристичному обслуговуванні, проведення семінарів, стажування тощо.

Іншим перспективним, але до останнього часу недостатньо опанованім напрямом розвитку туризму в Україні, є створений у 2000 р. Єврорегіон «Верхній Прут», що об'єднує Чернівецьку область України, Єдинецький та Бельський повіти Румунії, і має значні перспективи для організації спільних туристичних маршрутів. Туристична інфраструктура регіону має чималий потенціал, це - і численні санаторії, і лікувальні пансіонати, бази відпочинку, туристично-оздоровлювальні комплекси, однак загалом туристична галузь регіону потребує значної модернізації та подальшої розбудови галузевої інфраструктури, зокрема: будівництва невеликих туристичних баз, мотелів, відновлення мережі вузькоколійних залізниць у Чернівецькій області, що сприятиме розвитку транскордонного зеленого, релігійного та інших видів сучасного туризму спільно із румунською та молдавською сторонами. Як першочергові заходи повинні бути здійснені відновлення музеїв краю, створено умови для сприяння розвитку прикладних мистецтв, за програмою Єврорегіону «Верхній Прут» заплановано створення білатерального природного резервату (ландшафтного природного парку) у Путівльському районі спільно із Сучавським повітом із можливістю розробки спільних туристичних маршрутів.

Для розвитку туристичної сфери району постановою КМУ від 17.08.02 р. № 1211 передбачено інвестування за рахунок коштів страхових резервів, спрощені умови мікрокредитування для облаштування, розбудови і модернізації туристичної інфраструктури, зокрема, у сфері зеленого туризму, активізується входження України в світовий туристичний простір. Можливості використання організаційно-фінансових механізмів міжнародних органів для підвищення економічної ефективності національної туристичної галузі важко переоцінити.

Триває співробітництво України в галузі туризму з Центральноєвропейською ініціативою відповідно до Комплексного плану співробітництва з ЦЕІ, за яким Державний комітет туризму і курортів України залучений до проектів ЦЕІ «Стратегічний туристичний маркетинг», «Мережа центрів туристичної інформації в країнах ЦЕІ», «Розвиток сільського туризму в країнах ЦЕІ». Очікується, що результати такої співпраці забезпечать зростання обсягів туристичного обміну між Україною та іншими країнами-членами Центральноєвропейської ініціативи через удосконалення спільної діяльності щодо використання природно-рекреаційного потенціалу Ватіканського регіону.

**Висновки.** Вітчизняна туристична галузь має великий потенціал для подальшого зростання за рахунок підвищення ефективності діяльності, однак нині держава повинна законодавчо запровадити заходи щодо зменшення надмірного податкового тиску на підприємства туристичного біз-

несу, що безсумнівно, забезпечить необхідні кошти для інвестування вітчизняної туристичній індустрії для розбудови інфраструктури галузі відповідно до світових стандартів за рівнем комфортності готелів, санаторно-курортного лікування, обладнання таких закладів сучасним лікувально-діагностичним устаткування, впровадження достатнього асортименту конкурентоспроможних туристичних продуктів, що відповідають міжнародним стандартам, розширення ринку вітчизняного туризму за регіонами України, розвиток співробітництва у сфері туризму із країнами Чорноморського економічного співробітництва (ЧЕС), які виявляють величезний інтерес до туристичного ринку України.

Більш широкі заходи в економіці країни повинні бути спрямовані на удосконалення загальної інфраструктури включно із мережею сучасних автомобільних шляхів, авіаційного транспорту тощо.

Не менш важливими для розвитку туризму слід вважати заходи щодо розширення реклами українських курортів на внутрішньому та міжнародних ринках, формування іміджу українських курортів.

#### Література

- Гайдук А.Б. Процеси глобалізації та концентрації як фактор розвитку європейського та світових туристичних господарств // Регіональна економіка. -2003. - № 1.-С. 227-233.
- Геншафт П.Г. Особливості функціонування туристичного ринку // Регіональна економіка. - 2002. - № 4. - С. 287-293.
- Киляк В.М. Розвиток туризму та його вплив на економічну ситуацію регіону // Регіональна економіка. - 2001. - № 2. - С. 167-170.
- Левковська Л. Стан і перспективи розвитку туризму та готельного бізнесу в Україні // Економіка України. - 2003. - № 6. - с. 31-36.
- Мельниченко С.В. Туристична галузь - суттєве джерело поповнення коштів державного бюджету. // Фінанси України. - 2001. - № 2. - С. 63 - 68.
- [www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua).
- Туристична асоціація констатує загибель українського туризму // [www.liga.net/news/179256.html](http://www.liga.net/news/179256.html). [www.liga.net/news/211087.html](http://www.liga.net/news/211087.html). [www.liga.net/news/212427.html](http://www.liga.net/news/212427.html).

Мазур С.Н.

#### МЕТОДИКА ОТБОРА БІЗНЕС-ПРОЦЕССІВ ДЛЯ РЕИНЖІНИРИНГА

**Аннотація.** Рассматривается методика отбора бизнес - процессов для реинжиниринга на основе предлагаемых в настоящее время информационных технологий.

**Ключевые слова:** предприятие, бизнес - процесс, реинжиниринг, эффективность, метод, эксперт, матрица, фактор.

**I. Введение.** Для значительного улучшения показателей финансово - хозяйственной деятельности предприятий необходимо проведение комплекса организационно - технических мероприятий по совершенствова-

нию технологической, инвестиционной политики и моделей управления бизнесом, что представляет собой процесс реструктуризации предприятия. В связи с этим возрастает значение разработки научнообоснованной методики реструктуризации предприятий, базирующихся на применении математических и инструментальных методов моделирования финансово - хозяйственной деятельности.

**II. Постановка задачи.** Один из эффективных подходов к реструктуризации предприятий - реинжиниринг бизнес - процессов (РБП) на основе современных информационных технологий. В табл. 1 приведены основные различия в параметрических данных при концепции совершенствования как длительного подхода к увеличению эффективности предприятия и концепции реинжиниринга.

Таблица 1  
Сравнение концепций эффективности предприятия

Параметр	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращающий	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Длительность изменений	Малая	Большая
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий - на уровне функций (функциональный подход)	Широкий - межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный/структурный

Бизнес - процессы для реинжиниринга выбираются на основе анализа целей его проведения и критических факторов успеха. Разумеется, нельзя говорить об однозначном соответствии между поставленными целями РБП и бизнес - процессами, направленными на их достижение, поскольку большое значение имеют размер предприятия, характер, объем и технологии выполняемых работ, типы связей между ними, требования к персоналу и многие другие условия функционирования. Однако фиксация целей необходима в силу высокого риска реинжиниринговых мероприятий, всесторонний анализ их достовірності позволяет оценить последствия кардинальной перестройки бизнес - процессов.

Кроме того, необходимо учитывать сложность оценки эффективности реинжиниринговых мероприятий в силу отсутствия соответствующей меры. Решение может быть найдено в виде оценки соответствия степени

достижения целей реинжиниринга при заданных затратах. Для этого можно воспользоваться идеями общей теории эффективности действия - праксиологии.

Цель реинжиниринга - новое состояние бизнес-процессов предприятия, которое является ценным (желательным) и оценивается с некоторой позиции. Результат реинжиниринга - состояние бизнес-процессов предприятия, достигнутое за счет их перепроектирования и являющееся результатом реализации цели или ее части. Затраты - объем ресурсов, израсходованных на его про ведение.

Тогда можно выделить три вида эффективности реинжиниринга: во-первых, результативность или степень реализации целей; во-вторых, полезность - разница между ценностью достигнутого результата и затратами на его достижение; в-третьих, экономичность - отношение полезного результата реинжиниринга к средствам, затраченным на его реализацию.

**III. Результаты.** Наибольшие затруднения вызывает оценка полезности реинжиниринга вследствие высоких затрат на выделение, анализ, кардинальное перепроектирование и, главное, внедрение новых бизнес-процессов. Следует учитывать не только преимущества, связанные с его проведением, но и возможность постепенного улучшения существующих процессов, если принять во внимание социальные последствия радикальных реформ. Исторический опыт показывает, что, разрушая старую структуру «до основания», т.е. способствуя перепроектированию через масштабные нарушения ее устойчивости, революция отбрасывает развитие предприятия во времени, выводит его из равновесия, порождая социальные напряжения и конфликты.

Определение целей происходит на этапе подготовки предприятия к РБП. При этом используются материалы предварительного обследования, основные нормативные документы, регламентирующие деятельность предприятия: данные по организационно-штатной структуре; бизнес-планы; предложения сотрудников по усовершенствованию бизнес-процессов предприятия; данные по имеющимся на предприятии средствам и системам автоматизации и т.д.

Рассмотрим целостный подход к выбору БП, исходным предположением которого является то, что для реинжиниринга отбираются наиболее важные и «проблематичные» бизнес-процессы. Важность каждого процесса определяется по количеству критических факторов успеха, на достижение которых он влияет. При совпадении количества КФУ анализируется по пятибалльной шкале состояние процесса, т.е. насколько хорошо/ плохо он функционирует. Чем хуже состояние, тем меньше оценка.

Отбор осуществляется на основе анализа таблицы, в которой бизнес-процессы образуют строки, а по столбцам расположены критические факторы успеха. Если процесс влияет на КФУ, то соответствующая ячейка таблицы заполняется, в противном случае она остается пустой. Исходя из полученных оценок, все бизнес-процессы позиционируются в дву-

мерном пространстве. Результаты примера такого позиционирования приведены в табл. 2.

Таким образом, в рассмотренном примере, приоритетными для перепроектирования являются «закупка товара», «управление ассортиментом». Для бизнес-процесса «управление ассортиментом» оценка состояния более низкая (=2), чем у «продажа товара» (=4), хотя количество КФУ совпадают и равно 2. Реинжинирингу следует подвергнуть бизнес-процессы «закупка товара» и «управление ассортиментом».

Таблица 2

Определение приоритетных бизнес-процессов

КФУ	Бизнес - процессы			
			Закупка товара	Управление ассортиментом
3				
2	Продажа товара			
1		Ценообразование		
Оценка состояния БП	4	3	2	1

Отмечая достоинства целостного подхода, следует заметить, что, во-первых, оценка состояния бизнес-процесса должна проводиться по каждому из критических факторов успеха. Во-вторых, во многих случаях выбор бизнес-процессов осуществляют группа экспертов, при этом возникает задача согласования противоречивых оценок. Поэтому целесообразно использовать формальные методы анализа с привлечением математического аппарата обработки результатов коллективных решений.

Целостный подход не предполагает проведения групповой оценки, между тем, как показывает практика, определение целей (соответственно, определение КФУ и т.д.) выполняется руководителями предприятий совместно со специалистами консультационной фирмы, занимающейся проблематикой реинжиниринга.

Успешность этапа «подготовки предприятия к реинжинирингу» во многом зависит от согласованной совместной работы руководителей предприятия с консультантами, которые помогают получить и структурировать информацию о бизнес-процессах, тщательно ее проанализировать с целью выработки множества возможных альтернатив и последующего выбора из этого множества лучшего по совокупности критериев эффективности решения. Основная задача привлекаемой консультационной фирмы состоит в рациональном планировании мероприятий по реинжинирингу: организации и получении информации от специалистов-экспертов, обучении методикам перепроектирования бизнес-процессов и т.д. Отметим ряд особенностей про ведения коллективной экспертизы.

Более полное представление о ситуации. Опыт проведения экспертиз показывает, что отдельные эксперты нередко представляют достаточно детально различные аспекты анализируемой ситуации, в особенности, целостность и взаимосвязь протекающих на предприятии бизнес-процессов.

Выявление заведомо неконкурентных вариантов. Сопоставление различных точек зрения способствует выявлению альтернативных вариантов, использование которых нецелесообразно.

Выявление верных «еретических» вариантов. Сопоставление различных точек зрения способствует выявлению альтернативных вариантов, использование которых нецелесообразно.

Получение объективных оценок. Мнения отдельных экспертов содержат оттенок субъективизма. Поэтому обсуждение экспертных заключений (предусматриваемое рядом экспертных процедур) повышает их объективность, чему способствуют также процедуры выработки коллективных экспертных суждений на основании индивидуальных оценок.

Получение оценок повышенной надежности. Экспертные заключения, получаемые в результате коллективных экспертиз, оказываются во многих случаях более взвешенными, устойчивыми при поступлении дополнительной информации, обоснованными и надежными.

Используя допущения целостного подхода, разработаем методику выбора бизнес-процессов для реинжиниринга в случае проведения коллективной экспертизы. Будем предполагать, что приоритет бизнес-процессов определяется на основе анализа критических факторов успеха. Выбор осуществляется коллективом экспертов, составленным из специалистов предприятия.

Формирование экспертной комиссии - ответственное решение, принимаемое руководителем предприятия. Численность коллектива совместных (коллегиальных) решений зависит от их типа. Для предварительного обсуждения (осмыслиения) конкретных проблем предприятия целесообразно привлекать небольшое количество участников, для проблем перспективного значения и выбора бизнес-процессов для реинжиниринга число участвующих должно быть увеличено. Следует учитывать, что при значительном количестве людей труднее принять решение, возрастают затраты человека-часов на обработку и анализ результатов, в том числе на организацию экспертизы. Кроме того, могут сформироваться группировки, осложняющие выбор бизнес-процессов.

Как уже было отмечено, коллективная экспертиза имеет ряд преимуществ: уменьшается вероятность ошибок, так как участвующие лица могут оперативно поправить друг друга; усиливается интерес к рассматриваемым проблемам; улучшается обоснованность принимаемых решений за счет использования более полной информации. Вместе с тем очевидно, что каждый эксперт имеет собственное представление о влиянии реализации бизнес-процесса на критический фактор успеха. Возникает проблема принятия согласованных решений при несовпадающих точках зрения.

Традиционно выделяются два типа процедур согласования решений: процедура с личным контактом между экспертами; многоуровневые (итеративные) процедуры без личных контактов с контролируемой обратной связью.

Широкое распространение процедур первого типа объясняется главным образом простотой их практической реализации (метод комиссий, экспертиза по методу суда, метод «мозговой атаки» и т.д.). Недостатки реализации процедур с личным контактом заключаются в возможном взаимовлиянии экспертов, особенно при наличии лидера; публичность высказываний сочетается с нежеланием отказаться от ранее высказанного мнения; дискуссия нередко приобретает характер полемики наиболее авторитетных экспертов и т.д.

Второй тип процедур предполагает изолированность специалистов, принимающих решения, а процедура согласования реализуется за несколько разделенных во времени итераций. В качестве примера практической реализации можно привести метод «Делфи», суть которого заключается в следующем.

Экспертам предъявляется оцениваемый объект. Опрос проводится в несколько итераций, на первой каждый эксперт дает числовую оценку объекта. После этого подсчитывается и сообщается всем экспертам средняя оценка и показатель разброса оценок. Экспертов, давших крайние оценки, просят дать письменное обоснование своего мнения, с которым знакомят всех остальных экспертов, после чего проводится вторая итерация опроса. Характерной особенностью метода является уменьшающийся от итерации к итерации разброс оценок экспертов, их возрастающая согласованность. Итерации заканчиваются тогда, когда достигается «достаточное» согласие между оценками экспертов. Следует отметить, что практика использования метода показала, что сходимость мнений экспертов после ряда итераций может быть не достигнута вследствие поляризации различных точек зрения.

На сегодняшний день известны десятки разновидностей и модификаций метода «Делфи», которые обусловлены конкретной областью применения и характером рассматриваемых вопросов. Главным является создание условий, обеспечивающих наиболее продуктивную работу экспертной комиссии, что достигается, с одной стороны, анонимностью процедуры опроса, а с другой - возможностью пополнить информацию о предмете экспертизы (регулируемая обратная связь).

Детальное описание методов коллективной экспертизы выходит за рамки настоящей работы. Отметим, что в ходе разработки методики мы исходим из условий независимости суждений экспертов и отсутствия первоначальных обсуждений бизнес-процессов.

Каждый эксперт получает специально разработанную таблицу-вопросник, в которой перечислены критические факторы успеха предприятия (столбцы) и бизнес-процессы (строки). Таблицу эксперт заполняет самостоятельно, независимо от других, т.е. проводится индивидуальный опрос членов экспертной комиссии.

Предположим, что имеется  $f$  экспертов, оценивающих  $m$  бизнес-процессов и их влияние на  $n$  критических факторов успеха предприятия. Проблема определения бизнес-процессов и, соответственно, формирования таблицы-вопросника решается специалистами консультационной фирмы, исходя из их опыта и знаний. Задача специалистов предприятия заключается в выборе бизнес-процессов для реинжиниринга на основе оценок влияния БП на критические факторы успеха.

Строится матрица  $Q$  размерности  $m \times n$ :

$$Q^l = \begin{pmatrix} q_{11}^l & \dots & \dots \\ \dots & q_{ij}^l & \dots \\ \dots & \dots & q_{mn}^l \end{pmatrix}$$

где:  $m$  - бизнес-процессы предприятия,  $n$  - критические факторы успеха,  $q_{ij}^l$  - оценка влияния БП на КФУ.

Значимость каждого БП в реализации критического фактора успеха КФУ оценивается экспертом. На пересечении горизонтальной строки БП и вертикального столбца КФУ записывается оценка  $q_{ij}^l$  принадлежащая интервалу  $[0, 1]$ . Оценку, данную экспертом, можно трактовать как вероятность влияния  $i$ -го бизнес-процесса на  $j$ -ый критический фактор успеха. Нулевая оценка в соответствующей клетке матрицы означает, что эксперт затрудняется дать оценку.

Влияние бизнес-процессов на критические факторы успеха описывается словесными формулировками «очень слабо влияет», «слабо влияет», «умеренно влияет» и т.д.

Таблица 3  
Эквивалентность оценок экспертов

Очень слабо влияет	Очень низкая	Очень плохо	Не влияет
Слабо влияет	Низкая	Плохо	Незначительно
Умеренно влияет	Средняя	Удовлетворительный	Частично
Сильно влияет	Высокая	Хорошо	Не полностью
Очень сильно влияет	Очень высокая	отлично	Полностью

Для облегчения работы экспертов можно ввести наборы синонимов, с помощью которых эксперт мог бы давать свои оценки, осознавая их эквивалентность, например, в виде табл. 3. Экспертом предлагается единая базовая шкала оценки влияния бизнес-процессов на критические факторы успеха. На интервале  $[0, 1]$  изменения вероятностной оценки как лингвистической переменной устанавливаются базовые точки, соответствующие ее значениям, например:

0,1 - бизнес-процесс очень слабо влияет на критический фактор успеха; 0,3 - слабо влияет на КФУ;

0,5 - умеренно влияет на КФУ; 0,8 - сильно влияет на КФУ;

0,9 - бизнес-процесс очень сильно влияет на критический фактор успеха.

При заполнении матрицы  $Q$  эксперт может указывать как отмеченные значения вероятностной оценки, так и значения в промежутках между ними. Таким образом, для  $k$  экспертов имеем  $k$  матриц вида  $Q$

$$Q^l = \begin{pmatrix} q_{11}^l & \dots & \dots \\ \dots & q_{ij}^l & \dots \\ \dots & \dots & q_{mn}^l \end{pmatrix}$$

где  $l =$  от 1 до  $k$  ( $k$  - номер эксперта),  $q_{ij}^l$  - оценка, данная  $i$ -ым экспертом  $m$ -го бизнес-процесса для  $n$ -го критического фактора успеха.

Трактуя экспертные оценки как вероятность влияния бизнес-процесса на достижимость КФУ. Можно определить среднюю оценку данной экспертизами, воспользовавшись формулой

$$\bar{q}_{ij} = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k q_{ij}^l$$

где:  $\bar{q}_{ij}$  - средняя оценка  $i$ -го бизнес-процесса на  $j$ -ый критический фактор успеха,  $k$  - число экспертов, принимавших участие в оценке.

Если каждый из экспертов немного ошибается (несознательно и в зависимости от своей квалификации), то средняя оценка  $\bar{q}_{ij}$  - итоговое мнение экспертов, достаточно объективно и точно оценивает влияние бизнес-процессов на критический фактор успеха.

Составляется матрица средних оценок

$$\bar{Q} = [\bar{q}_{ij}], i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n}$$

где:  $\bar{q}_{ij}$  - средняя оценка  $i$ -го бизнес-процесса на  $j$ -ый критический фактор успеха.

По полученным данным матрицы  $Q$  можно оценить влияние бизнес-процесса, а БП на критический фактор успеха КФУ. Дальнейший анализ матрицы зависит от целей реинжиниринга и, соответственно, от набора отслеживаемых критических факторов успеха.

Следует отметить, что осреднение результатов является одним из наиболее распространенных вариантов согласования противоречивых оценок экспертов. В рассматриваемом подходе осреднение суждений экспертов проводилось без учета квалификации эксперта («вес» экспертной оценки). Для определения весовых коэффициентов экспертов можно использовать иерархическую структуру критериев.

Введем меру, характеризующую вариативность оценок, данных экспертами (аналог дисперсии случайной величины)

$$d_{ij} = \frac{1}{k-1} \sum_{l=1}^k (q_{ij}^l - \bar{q}_{ij})^2,$$

где  $l = 1$  ( $k$  - номер эксперта),  $q_{ij}^l$  - оценка, данная  $l$ -ым экспертом  $i$ -го бизнес-процесса для  $j$ -го критического фактора успеха,  $\bar{q}_{ij}$  - средняя оценка  $i$ -го бизнес-процесса на  $j$ -ый критический фактор успеха.

В предельном случае  $d_{ij} = 0$ , т.е. эксперты единодушны в оценке влияния бизнес-процесса БП на критический фактор успеха КФУ. Тогда выбор бизнес-процессов для реинжиниринга проводится на основе матрицы  $Q$ ; перепроектированию должны быть подвергнуты бизнес-процессы, имеющие максимальные интегральные оценки.

Интегральная оценка бизнес-процесса определяется по матрице  $Q$ . Построчно как алгебраическая сумма средних оценок, вписанных в клетки данной строки. Если критические факторы успеха имеют определенный вес (в рассматриваемом случае, вес каждого КФУ = 1), то интегральная оценка бизнес-процесса будет определяться по формуле

$$Q_i = \sum_{j=1}^n a_j \bar{q}_{ij},$$

где:  $a_j$  - вес ЛФУ,  $\bar{q}_{ij}$  - средняя оценка  $i$ -го бизнес-процесса на  $j$ -ый критический фактор успеха. Интегральные оценки ранжируют бизнес-процессы: чем бизнес-процесс значимее, тем больше его интегральная оценка  $Q$ . Более интересен для дальнейшего изучения случай, когда мнения экспертов не совпадают, соответственно,  $d_{ij} \neq 0$ . Введем в рассмотрение коэффициент вариации  $v_{ij}$  отражающий, какую долю среднего значения оценки  $\bar{q}_{ij}$  составляет ее средний разброс,

$$v_{ij} = \frac{\sqrt{d_{ij}}}{|\bar{q}_{ij}|}.$$

Чем больше  $v_{ij}$ , тем сильнее различаются взгляды экспертов на то, как влияет БП; на критический фактор успеха КФУ. Вариативность оценок позволяет выявить совокупность бизнес-процессов, требующих дополнительного исследования (например, последующей детализации). Опыт практической работы показал такие варианты распределения значений коэффициентов вариации с указанием степени согласованности:  $v_{ij} < 0,1$  - согласованность высокая;  $v_{ij} = 0,11 - 0,15$  - выше средней;  $v_{ij} = 0,16 - 0,25$  - средняя;  $v_{ij} = 0,26 - 0,35$  - ниже средней;  $v_{ij} > 0,35$  - низкая.

Разумеется, все используемые при подготовке альтернативных вариантов и их оценке экспертные методы являются в значительной мере субъективными, поэтому и результаты существенно зависят от правильного подбора состава экспертов, их компетентности, добросовестности, отсутствия давления на них со стороны и т.д. Получаемые результаты

экспертизы во многом зависят от исходной таблицы-вопросника, в которой могут быть некорректно сформулированы критические факторы успеха предприятия, определены бизнес-процессы и т.д. В данном подходе мы исходим из предположения, что организованное взаимодействие между специалистами предприятия и консультантами позволит компенсировать смещение оценок бизнес-процессов отдельных членов группы и что суммарная информация о возможности их перепроектирования, имеющаяся в распоряжении группы экспертов, будет больше, чем информация каждого члена группы.

Предлагаемый подход носит формализованный характер, обусловленный математизацией процесса согласования коллективных оценок. Для повышения обоснованности решений необходим разносторонний анализ бизнес-процессов, основанный как на расчетах, так и на аргументированных суждениях специалистов и руководителей предприятия. Наблюдение за ходом коллективного обсуждения возможных вариантов выбора бизнес-процессов осуществляют консультанты по реинжинирингу.

Анализ критических факторов успеха можно использовать и при оценке вариантов перепроектированных бизнес - процессов (табл. 4).

Таблица 4

Оценка КФУ для различных вариантов процесса

КФУ Варианты БП	Гарантия качества продукта	Оперативность доставки	Эффективность затрат
Обработка заказа клиентов Стандартные изделия	средняя	средняя	высокая
Обработка заказа клиентов Специальные изделия	высокая	высокая	средняя
Обработка заказа клиентов Заказы на запчасти	очень высокая	очень высокая	низкая

Кроме использования критических факторов успеха, бизнес - процессы могут быть выбраны на основе анализа следующих критериев.

Ожидания клиентов (как внешних, так и внутренних) по отношению к бизнес - процессам. Потребность в изменениях более очевидна для тех, кто является потребителем «выходов» БП.

**Продолжительность выполнения.** Необходимо подвергнуть перепроектированию бизнес - процессы, не отвечающие условиям всевозрастающей скорости протекания БП.

**Стоимости.** Реинжиниринг может быть направлен на минимизацию стоимости выполнения бизнес - процессов.

**IV. Вывод.** В заключение следует отметить, что процесс отбора бизнес - процессов, подлежащих реинжинирингу, возможен, конечно же только после того, как будет построена бизнес - модель предприятия с описанием и формализацией всех существующих процессов. Уровень формализации бизнес - процессов влияет на проведение реинжиниринга: он тем успешнее, чем более регламентированы существующие БП предприятия, разработаны положения об отделах и должностные инструкции, поддерживаются в актуальном состоянии нормативно - технологическая документация и т.д.

#### Литература

1. Захарченко В.И., Садовская И.И. Обоснование системы оценочных показателей производственной деятельности // Модели управления в рыночной экономике. - 2005. - Т. 1. - С. 132-138.

2. Томас Р. Количественный анализ хозяйственных операций и управленческих решений: Учебник. - М.: Дело и Сервис, 2003. - 432 с.

**Масленников Е.И.**

## АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ЛЬГОТ ПО НДС НА ФОРМИРОВАНИЕ ДОХОДНОЙ ЧАСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТА УКРАИНЫ

**Аннотация.** В статье проанализированы поступления налога на добавленную стоимость за 2005-2007 г.г. Приведены плановые и фактические показатели налоговых поступлений в Государственный бюджет Украины. Также определено влияние льгот по этому налогу на формирование доходной части Государственного бюджета Украины.

**Ключевые слова:** налог на добавленную стоимость (НДС), льготы по НДС, потери государственного бюджета по НДС, объект налогообложения, база налогообложения, сведенный бюджет, ставка налога, косвенные налоги.

**I. Введение.** Налог на добавленную стоимость является частью новообразованной стоимости и уплачивается в Государственный бюджет на каждом этапе производства товаров, выполненных работ, предоставленных услуг.

В общей системе налогов и обязательных платежей налог на добавленную стоимость занимает особое место. Этот налог, который охватывает наибольшее количество субъектов хозяйствования, является одним из основных источников наполнения Государственного бюджета Украины. Налог на добавленную стоимость имеет высокую эффективность с фискальной точки зрения. Широкая база налогообложения, которая включает не только товары, но и работу и услуги, оказывает содействие весомому росту доходов государства от этого налога. Изъятие налога на всех этапах движения товаров оказывает содействие равномерному распределению налогового бремени между всеми субъектами предприни-

мательской деятельности. Универсальные, т.е. единые, ставки облегчают как начисление налога непосредственно для плательщиков, так и контроль государственных налоговых органов за соблюдением платежной дисциплины.

Также к преимуществам налога на добавленную стоимость можно отнести и его роль "встроенного стабилизатора" экономического цикла. Многовековой опыт эффективного функционирования налоговых систем развитых стран привел к пониманию, что современная бюджетная система имеет свойство смягчать циклические колебания экономики, даже если не проводятся никакие дискреционные меры. Это так называемая автоматическая, или встроенная, стабильность бюджетной системы. Налог на добавленную стоимость, один из косвенных налогов, который играет роль "встроенного стабилизатора" экономического цикла.

**II. Постановка задания.** Выяснить, от чего зависит эффективность действия косвенных налогов. Выяснить, какую часть занимает НДС среди налоговых поступлений в бюджет. Определить, что является недостатком налога на добавленную стоимость. Определить основные методы вычисления добавленной стоимости. Выяснить цели предоставления льгот по НДС. Выяснить, какую часть занимает Государственный бюджет по НДС.

**III. Результаты.** Эффективность действия косвенных налогов, а следовательно и налога на добавленную стоимость, как "встроенных стабилизаторов", зависит от двух основных факторов. Первый - это доля ВВП, которая изымается государством. (табл. 1.)

Таблица 1

Доля налогов во ВВП (в фактических ценах)

Показатели	2006	2007 (проект)
ВВП, тыс. грн.	125785131,0	140290268,9
Налоги и обязательные платежи в бюджет, тыс. грн.	89733647,8	101262235,4
Удельный вес налогов и обязательных платежей в бюджет во ВВП, %	71,34	72,18

Как видно из табл. 1.1, в Украине доля налогов во ВВП довольно высокая, ведь они имеют значительный регулирующий потенциал.

Вторым фактором является эластичность налоговой системы - показатель, который отражает изменение величины налоговых поступлений в зависимости от изменения величины ВВП или национального дохода. Каждый отдельный налог влияет на эластичность налоговой системы Украины в зависимости от эластичности этого налога и удельного веса налога в общей сумме налоговых поступлений. Увеличение первого и второго факторов увеличивает эластичность налоговой системы в целом (табл. 2.)

Таблица 2.  
Удельный вес косвенных налогов в налоговых поступлениях  
Украины (в %)

Показатели	2006	2007 (проект)
Налоговые поступления, всего	100	100
Налог на добавленную стоимость	47,76	54,47
Акцизный сбор	11,67	9,72
Государственная пошлина	0,28	0,30

Эластичность отдельного налога определяется, во-первых, эластичностью объекта налогообложения относительно ВВП; во-вторых, видом налоговых ставок: фиксированные ставки уменьшают эластичность поступлений от соответствующего налога, в то время как процентные ставки приводят к ее увеличению.

Недостатком налога на добавленную стоимость является его значительное влияние на общий уровень цен и регрессивность, особенно относительно малообеспеченных слоев населения.

Исчисление и взимание НДС нуждаются в четком определении объекта налогообложения - добавленной стоимости. Она является долей новой стоимости товара или услуги. Полная стоимость товара или услуги имеет такие составляющие:

- стоимость материалов или сырья, а также услуг производственного характера, которые относят на себестоимость;
- заработка платы работников, которые занимаются изготовлением этого товара или предоставлением услуги;
- прибыль.

Очевидно, что первая составная часть стоимости товара или услуги не зависит от усилий изготовителя, она сугубо арифметически включается в новую стоимость товара или услуги. В свою очередь, заработка платы и прибыль являются теми частями новой стоимости, которые создаются на этом этапе в процессе производства, а потому являются добавленной стоимостью. Вычислить ее объем можно двумя методами:

- первый - от полной стоимости отчисляется стоимость сырья, материалов, услуг производственного характера;
- второй - сложить величины заработной платы и прибыли.

Самым удобным и наиболее распространенным является первый метод, он и применяется в Украине.

Исчисление добавленной стоимости на каждом этапе производства товаров и предоставления услуг дает возможность избегать двойного налогообложения и создает условия для равномерного включения налога в цены товаров и услуг на всех этапах производства и реализации.

Поскольку НДС включается в цены товаров и услуг, он является ценообразующим фактором. Если же некоторые товары и услуги освобождаются от налогообложения, это должно привести к снижению цен на них. Кто заинтересован в снижении цен? Прежде всего, покупатели, так как

они несут на себе основное налоговое бремя. Кроме того, в этом заинтересованы и продавцы, и производители продукции, поскольку у них появляется возможность за счет снижения цен увеличить объем реализованной продукции в количественном выражении. Итак, освобождение от НДС имеет две основные задачи:

- защита интересов малообеспеченных слоев населения (социально-политические мотивы);
- стимулирование изготовления отдельных видов товаров (работ, услуг).

В Украине перечень товаров и услуг, которые освобождаются от НДС, является довольно широким. Основная причина заключается в том, что налог взимается лишь по одной ставке, которая и вдобавок является довольно высокой, в отличие от других стран, где НДС, как правило, взимается по нескольким ставкам. Во многих развитых странах предметы первой необходимости облагаются налогами по ставкам, которые ниже основной, благодаря чему перечень товаров, которые освобождаются от налога, намного меньше.

Остановимся детальнее на анализе НДС в доходной части Сведенного бюджета. В доходной части бюджета Украины налог на добавленную стоимость в 2007 г. согласно Проекту Бюджета увеличится на 12 млн. грн. (или на 29 %). С точки зрения формирования поступлений в бюджет налог на добавленную стоимость среди косвенных налогов занимает первое место. Это связано с большим перечнем товаров, и с меньшей зависимостью от цикла экономической конъюнктуры.

Как уже упоминалось раньше, в Украине перечень товаров и услуг, которые освобождаются от НДС, является довольно широким. Основную часть льгот составляют экспортные продажи за границу. Если мы проследим их динамику, то увидим, что бюджетное возмещение по НДС возрастает (табл. 3).

Таблица 3.

Бюджетное возмещение НДС		
Показатель	за 2006 год	за 2007 год (проект)
Бюджетное возмещение НДС	15 864 922,4	18 776 900,0

Объем бюджетного возмещения налога на добавленную стоимость денежными средствами в январе-июле 2006 года составлял 8458,9 млн. грн., что отвечает соответственно 94,2 % плана за отчетный период и 53,3 % плана на год. При этом наблюдалось значительное превышение темпов роста объемов возмещения НДС (за 7 месяцев на 45 % сравнительно с соответствующим периодом в прошлом году) над темпами роста экспорта товаров (лишь на 2,1 % за I полугодие по данным Госкомстата), что свидетельствует о восстановлении схем "зарабатывания" средств за счет бюджета.

Нужно обратить внимание на то, что при наличии, оборотов с реализацией товаров (работ, услуг), как освобожденных, так и не освобожден-

ных от налогообложения, предприятия и организации должны вести отдельный учет освобожденных от налога товаров (работ, услуг).

Таким образом, предоставление льгот по НДС имеет целью несколько основных задач, среди них такие, как: стимулирование экспорта; расширение научно-исследовательских и исследовательско-конструкторских работ; развитие социально-культурной сферы.

**IV. Выводы.** В работе было выяснено, что эффективность НДС зависит от двух факторов: доля ВВП, которая изымается государством; эластичность налоговой системы.

Мы определили, что НДС составляет 48 % от всех налоговых поступлений за 2006 г.

**Недостатком** налога на добавленную стоимость является его значительное влияние на общий уровень цен.

**Определение добавленной стоимости** осуществляется двумя методами:

- первый - от полной стоимости отчисляется стоимость сырья, материалов, услуг производственного характера;
- второй - сложить величины заработной платы и прибыли.

Предоставление льгот по НДС имеет целью несколько основных задач, среди них такие, как: стимулирование экспорта; расширение научно-исследовательских и исследовательско-конструкторских работ; развитие социально-культурной сферы. Объем бюджетного возмещения налога на добавленную стоимость денежными средствами в январе-июле 2006 г. составлял 8458,9 млн. грн.

Прогнозные поступления налога на добавленную стоимость на 2007 год, рассчитанные по ставке 20 %, на основании Методики прогнозирования налога на добавленную стоимость, разработанной совместно Министерством финансов, Государственной налоговой администрацией, Минэкономики и Гостаможслужбой во исполнение Указа Президента Украины от 23.06.2004 г. №671/2004 "О неотложных мероприятиях по повышению эффективности взыскания налога на добавленную стоимость" и определены в сумме 55 161,0 млн. гривен, из них:

- 20 907,4 млн. гривен - НДС из произведенных в Украине товаров (работ, услуг);
- 34 253,6 млн. гривен - НДС с ввезенных на таможенную территорию Украины товаров.

В Методике расчета прогнозных показателей налога на добавленную стоимость на 2006 г. учтены основные прогнозные макропоказатели экономического и социального развития Украины на 2007 г. предоставленные Министерством экономики и по вопросам европейской интеграции Украины. Удельный вес поступлений налога на добавленную стоимость во ВВП возрастает и в 2007 г. прогнозируется на уровне 9,3 %, в частности:

- НДС с произведенных в Украине товаров (с учетом бюджетного возмещения) - 3,5 %;
- НДС с ввезенных на территорию Украины товаров - 5,8 %.

Таблица 4  
Динамика поступлений налога на добавленную стоимость в общий фонд Государственного бюджета в 2003-2007 гг., млн. грн.

	2003	2004	2005	2006 ожид.	2007 прогноз	% к ожид.
НДС с произведенных в Украине товаров (сбор)	13 447	16 696	23 779	29 798,0	39 684,3	133,2
НДС с произведенных в Украине товаров (сальдо)	3 126	4 728	10 473	13 933,1	20 907,4	150,1
Бюджетное возмещение НДС	10 321	11 968	13 306	15 864,9	18 776,9	118,4
НДС с импортных товаров	9 471	12 005	23 027	31 678,6	34 253,6	108,1
ВСЕГО НДС (с учетом бюджетного возмещения)	12 597	16 734	33 500	45 611,7	55 161,0	120,9

В расчете налога на добавленную стоимость с произведенных в Украине товаров (работ, услуг) на 2007 г. учтено влияние динамики конечных потребительских расходов домашних хозяйств, розничного товарооборота предприятий, объема реализации услуг населению, валового накопления основного капитала и изменений конъюнктуры валовой добавленной стоимости по видам экономической деятельности.

Расчет объема бюджетного возмещения налога на добавленную стоимость на 2007 г. осуществлен с учетом прогнозного объема экспорта товаров и услуг, индекса роста объемов промышленного производства и индекса цен производителей и определено в сумме 18 776,9 млн. грн.

Расчет налога на добавленную стоимость с ввезенных в Украину товаров осуществлен на основе динамики импорта товаров с учетом изменения объемов льгот, уплаты налога на добавленную стоимость в вексельной форме и прогнозного среднегодового обменного курса гривны к доллару США.

Внедрение налогообложения операций по ввозу на таможенную территорию Украины нефти сырой по ставке 20 % с марта 2005 г. позволило в 2005 г. получить 3,8 млрд. грн. дополнительных поступлений по налогу на добавленную стоимость с ввезенных в Украину товаров. Кроме того, значительный прирост поступлений НДС с импортных товаров в текущем году обеспечивается за счет распространения ставки 20 % на налогообложение операций по ввозу на таможенную территорию Украины газа.

Такая же тенденция заложена в прогноз 2007 г.

## СТОХАСТИЧЕСКАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ РИСКА КАК ПОТЕНЦИАЛА В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

**Аннотация.** Высокий уровень неопределенности и риска при разработке инновационных проектов создания высокотехнологичных систем потребовал новых подходов и методов обоснования экономических решений. Этими вопросами посвящены многие исследования последних двадцати лет, найден ряд целенаправленных постановок вопросов и решений на основе современных экономико-математических инструментариев и возможностей информационно - интеллектуальных технологий.

**Ключевые слова:** риск, оптимизация, высокотехнологичные системы, вектор, функциональная зависимость.

**I. Введение.** Вопросами и их разрешению в частности оценки рискованности осуществления инновационно-инвестиционных проектов посвящены ряд работ как в Украине так и за рубежом [2, 3, 4, 7].

В общем случае можно выделить три основных направления математической формализации процессов в экономических системах, функционирующих в условиях неопределенности: использование теории нечетких множеств и нечеткой логики; использование нейросетевых математических моделей; использование аналитических методов риска и построение нейросетевых моделей риска на основе теории Эрроу [7].

Эти три направления в настоящее время бурно развиваются. Достигнут ряд важных практических результатов при оптимизации в экономических и технических системах. Элементы теории указанных направлений вошли в ряд учебных дисциплин высшей школы (системный анализ, управление социально - экономическими системами, АСУ, прикладная математика, экономико-математическое моделирование и многое другое). Однако степень разработки проблемы экономико - математического моделирования различных экономических задач, в частности, бизнес - планирования в условиях неопределенности не соответствует ее практической значимости.

**II. Постановка задачи.** В данном разделе развивается подход, который более подробно рассматривался как гибкое инновационное планирование в условиях неопределенности в работе [6]. Сущность подхода состоит в следующем. Объект анализа рассматривается с двух позиций: как детерминированный, определяемый зависимостью моделируемого параметра  $Y$  от вектора детерминированных факторов  $X_d$ :

$$Y = F_1(X_d), \quad (1)$$

а также как единая совокупность методов оптимизации инновационных проектов рисково - адаптивных систем, разработка и функционирование которых протекает в условиях высокой неопределенности внешней и внутренней среды. Тогда моделируемый показатель  $Y$ , например, чис-

тый дисконтированный доход или прибыль, зависит от совокупности векторов детерминированных  $X_d$  и случайных  $X_{cr}$  факторов:

$$Y = F_2(X_d, X_{cr}). \quad (2)$$

детерминированный подход описывает облик объекта без учета возможных случайных изменений факторов в будущем, т.е. в момент времени, равный началу горизонта прогноза. Это говорит о том, что значения факторов рассматриваются как точечные оценки, совпадающие с их математическим ожиданием, т.е. в (1)  $X_d \equiv M(X_{cr})$ . Стохастический подход состоит из ряда этапов.

Моделируемый показатель  $Y$  рассматривается как случайная величина. Тем самым устраняется типичная ошибка разработчиков инновационных проектов, опирающихся в основном на детерминированный подход при расчетах экономических показателей.

Определяется интервал  $\Delta X_{cr}$  возможного разброса  $X_{cr}$  в течении всего периода прогнозирования. Разброс  $X_{cr}$  предопределяет разброс значений моделируемого показателя  $\Delta Y$ , определенного, например, путем имитационного моделирования.

С помощью управляющих воздействий и уничтожения поведения случайных факторов корректируют вид функций распределения случайной величины  $Y$ , что дает возможность оптимизировать случайную величину  $Y$ , т.е. делает процесс формирования эффективности инновационного проекта более управляемым.

**III. Результаты.** Реализация инновационных проектов связана с высоким риском, поэтому при разработке таких проектов требуется умение оценок, не уклоняясь от рисков, вырабатывать стратегию оптимизации выходных показателей при реализации проекта. Предлагаемый ниже метод направлен на решение этой задачи, а его основное содержание состоит в сочетании существующих детерминированных инструментария с вероятностными методами.

В общем виде оценку инвестиционного проекта можно условно представить как процесс моделирования на основе использования модели вида «черный ящик» (рис.1).

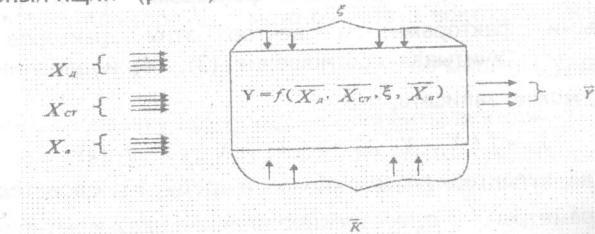


Рис. 1. Моделирование выходных показателей

Выходные параметры инвестиционного проекта  $Y$  зависят от детерминированных  $\bar{X}_d$ , стохастических факторов  $\bar{X}_{cm}$  и рисково - адаптационных факторов  $(\bar{X}_a)$ , которые отражают природу риска как ресурса.

Стochasticность факторов вызвана их зависимостью от некоторых случайных параметров  $\xi$ , характеризующих внешнюю и внутреннюю среду. Таким образом,

$$Y = f(\bar{X}) = f(\bar{X}_d, \bar{X}_{cm}(\xi), \bar{X}_a) = f(\bar{X}, \xi) \quad (3)$$

Точная функциональная зависимость (3) даже в детерминированном случае, как правило, не известна, т.е. в модели содержится случайная ошибка  $\Delta$ :

$$Y = f(\bar{X}, \xi) + \Delta$$

где:  $\Delta$  зависит от точности задания функции  $f$  (адекватность модели) и точности и достоверности информации о факторах объекта и среды (части адаптационных факторов  $\bar{X}_a$ ). Тогда

$$\Delta = \phi(\bar{X}_a^1, \bar{X}_a^2), \quad (4)$$

где:  $\bar{X}_a^1$  - некоторая числовая мера адекватности модели;

$\bar{X}_a^2$  - критерий точности и достоверности информации.

Для высокорисковых инновационных проектов характерен разброс возможных значений выходных параметров, поэтому эффективность деятельности предприятия в значительной степени предопределяется его адаптацией на изменение внешней и внутренней среды.

Адаптационные возможности предприятия определяются, прежде всего, следующими факторами:  $X_a^1$  - запасами,  $X_a^2$  - гибкостью производства,  $X_a^3$  - способностью управленческого аппарата оперативно реагировать на изменение внешней и внутренней среды.

Факторы  $\bar{X}_a^1, \bar{X}_a^2, \bar{X}_a^3$  характеризуют объект и поэтому входят в вектор  $\bar{X}$ . Однако, ввиду их особой роли при разработке высокорисковых инновационных проектов мы их выделим в отдельную группу и вместе с информационно-адаптационными факторами  $\bar{X}_a^1$  и  $\bar{X}_a^2$  назовем адаптационными факторами, а вектор этих факторов обозначим  $\bar{X}_a = (\bar{X}_a^1, \dots, \bar{X}_a^3)$ . Учитывая соотношение (3), (4) и введенные выше обозначения, можно записать, что

$$\bar{Y} = f(\bar{X}, \bar{X}_a, \xi) = f(\bar{X}_d, \bar{X}_{cm}, \bar{X}_a). \quad (5)$$

На факторы, характеризующие объект и среду, а следовательно, и на выходные параметры  $\bar{Y}$  существенное влияние оказывают ограничения  $K$ , накладываемые на проектируемый объект и процесс его разработки. Такими ограничениями могут быть, например, время, общие расходы,

отпущеные на проект, ограничения, на выход отдельных видов продукции и т.д. Запишем ограничения задачи в виде:

$$\bar{K}(\bar{X}, \bar{X}_a, Y) \leq M. \quad (6)$$

Для того, чтобы функциональная зависимость (5) имела смысл, каждому фактору нужно сопоставить определенное числовое значение, поэтому далее под фактором будем понимать соответствующий ему числовой параметр. Например, фактор  $\bar{X}_a^1$  - адекватность модели заменим параметром  $x_1$ , выражющим затраты на обеспечение точности модели,  $\bar{X}_a^2$  заменим на  $x_2$  - затраты на уточнение информации и содержание запасов и т.д. Далее мы специально остановимся на связи и математической зависимости между названными факторами и затратами на их обеспечение.

Представления выходных параметров  $\bar{Y}$  в форме (5) показывают, что они являются случайными величинами. Далее мы ограничимся рассмотрением одного из компонентов вектора выходных параметров, а именно прибылью  $Y$ .

Среди детерминированных факторов  $\bar{X}_d$ , как правило, имеются факторы, которые являются управляемыми и находятся в распоряжении проектировщиков. Обозначим вектор этих факторов  $\bar{U}$ . Ясно, что вектор  $\bar{U}$  является составной частью вектора  $\bar{X}_d$ , т.е.  $\bar{U} \subset \bar{X}_d \subset \bar{X}$ .

$\xi$  Зависимость от неуправляемых детерминированных факторов может быть включена в функциональную зависимость выходного интегрального параметра  $Y$ . В дальнейшем будем считать, что  $Y$  зависит лишь от управляемых детерминированных и случайных параметров, а также вектора  $\bar{X}_a$ . Таким образом,

$$Y = f(\bar{U}_x, \bar{X}_a, \xi). \quad (7)$$

Заметим, что вектор  $\bar{X}_{cm}$  можно считать вектором случайных параметров  $\bar{\xi}$ , т.е. положить  $\bar{\xi} = \bar{X}_{cm}$ . Однако во многих случаях это нецелесообразно, поскольку некоторые компоненты вектора  $\bar{X}_{cm}$  могут оказаться зависимыми от одного случайного параметра. Например, цены и себестоимость продукции могут очень сильно изменяться от колебания такого случайного фактора, как инфляция и курс доллара. В таких случаях переход от вектора  $\bar{X}_{cm}$  к вектору  $\bar{\xi}$  понижает размерность случайного вектора.

В соотношениях (5), (7) символ  $f$  означает некоторую векторную функциональную зависимость (оператор). Найти конкретный вид этой функциональной зависимости означает дать прогноз возможных значений выходных показателей при выбранном управлении  $(\bar{U}, \bar{X}_a)$ , что составляет содержание первой задачи.

Вторая задача состоит в оптимизации выходного интегрального показателя при изменении управления  $(\bar{U}, \bar{X}_a)$ , в допустимой области. Применительно к стохастической постановке задачи следует ввести ряд дополнений, уточняющих понятие оптимизации случайной величины и пути ее оценки. До сих пор не обращали внимание на то, что большая часть факторов  $\bar{U}, \bar{X}_a, \xi$  зависит от времени, т.е.  $\bar{U} = \bar{U}(t), \bar{X}_a = \bar{X}_a(t)$ . Стационарным факторам сопоставляются функции-константы по времени, тогда соотношение (7) принимает вид:

$$Y = Y(t) = F(\bar{U}(t), \bar{X}_a(t), \xi(t)).$$

**Выводы.** Установление функциональной зависимости (7) при фиксированных аргументах связано с преодолением трудностей при разработке инновационных проектов и вообще управлением инновационными процессами, так как отсутствует надежная информационно-статистическая база для оценки экономических показателей. Однако имеются различные разработанные детерминированные методики, оценивающие зависимость типа (1), например, ЮНИДО [1], АЛЬТ-ИНВЕСТ и т.д. В предлагаемом гибридном методе стохастической оптимизации, реализующем концепцию «риска как потенциала производства», используются существующие детерминированные методики для расчета выходных параметров  $\bar{Y}$  на поле возможных изменений стохастических факторов, а также известные и апробированные вычислительные процедуры (метод Монте-Карло, метод ЛП<sup>2</sup>-поиска, экспертные системы и др.). Сам гибридный метод представляет оригинальную конфигурацию математических инструментариев, которые используют специальные методы для оптимизации случайной величины  $Y$  по управляемым параметрам в зависимости (7).

#### Литература

- Беренс В., Хавранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций: Пер. с англ. - М.: ИНФРА - М. - 1995. - 528 с.
- Васильева Т.А., Диденко О.Н., Елифанов А.А., Козьменко С.Н., Леонов С.В. Риск - менеджмент инноваций. - Сумы: Деловые перспективы. - 2005. - 260 с.
- Захарченко В.И. Инновационный процесс на машиностроительном предприятии в условиях перехода к рынку. - М.: Стар. - 1993. - 128 с.
- Захарченко В.И. Риск в хозяйственной деятельности: анализ и прогнозирование // Фондовый рынок. - 2000. - № 23. - с. 12-15, № 24. - С. 28-31.

5. Лысенко Ю.Г., Егоров П.В., Овечко Г.С., Тимохин В.Н. Экономическая кибернетика. - Донецк: Юго - Восток. - 2004. - 516 с.

6. Меркулов Н.Н. Построение системы риск - менеджмента на предприятии // Прометей. - 2006. - Вып. 1. - с. 172 - 176.

7. Arrow K.J. Essays in the Theory of Risk Bearing. - Amsterdam: North - Holland. - 1970.

Павлова С.А.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ ЗАПАСОВ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ

**Аннотация.** Дается обоснование стратегии управления запасами в рыночной экономике.

**Ключевые слова:** предприятие, запас, заказ, сборка, склад, процесс, стратегия.

**I. Введение.** Определяя производство, как объект управления очень важно выявить его основные характеристики, которые, в свою очередь, влияют на определение метода его управления и политику планирования запасов. Еще в 70-е годы прошлого века Оливер Уайт, определяя основные характеристики предприятий, для выбора наиболее эффективных методов управления их производственными подразделениями выделил четыре основных вида компаний в зависимости от вида производимой продукции: 1. Однодетальное изделие, изготавливаемое по заказу; 2. Однодетальное изделие, изготавливаемое «про запас»; 3. Многодетальное изделие, изготавливаемое по заказу; 4. Многодетальное изделие, изготавливаемое «про запас» [3].

Связано это с тем, что Уайт пытался определить критерии, влияющие на определение очередности выполнения работ при выполнении заказа. Предложенная им классификация одновременно представляет собой комбинацию факторов «однодетальное/многодетальное изделие» и «производство на заказ/производство на склад», что определяется типом производства и его стратегией. В наше время авторы разделяют эти два понятия и классифицируют предприятия как по типу, так и по стратегии производства.

**II. Постановка задачи.** В данной статье мы остановимся на стратегии производства. Данное понятие пока еще мало используется в отечественной научной литературе и до конца не определено, в то время как большинство источников изобилует определением типов производств и их характеристик. Связано это, видимо, с тем, что использование такого термина, как «стратегия производства» появилось в отечественной научной мысли лишь в годы экономических реформ, так как в эпоху плановой экономики необходимость в его определении отсутствовала, в то время как такие параметры производства как массовое, серийное и единичное были широко распространены. Данный критерий не был опреде-

лен в силу того, что в эпоху плановой экономики управление запасами и их состоянием не имело того значения, которое приобрело в последние полтора десятилетия в связи с тем, что одним из факторов конкурентоспособности предприятия стал уровень обслуживания клиентов, который определяется отношением отгруженной готовой продукции к её количеству, заказанному за определенный период времени [2].

Захарченко В. И. определяет стратегию производства как способ планирования и управления запасами готовой продукции и полуфабрикатов, которое предприятие использует в своей деятельности [2]. Д.А. Гаврилов, характеризуя деятельность предприятия в области поддержания запасов на определенном уровне и в определенных наименованиях, использует понятие «стратегии позиционирования продукта», как характеристику того, в какой степени готовности к отгрузке находятся продукты, с помощью которых предприятием поддерживаются складские запасы [1]. Таким образом, стратегия производства - это политика предприятия в области управления запасами готовой продукции и используемых при её производстве компонентов по критериям:

- продолжительность производственного процесса от момента приема заказа до момента отгрузки;
- степень готовности компонентов незавершенного производства к включению в состав заказанного клиентом изделия.

### III. Результаты. Выделяют четыре основных вида стратегий производства:

- производство на склад. Как правило, применяется при большом и однородном по номенклатуре объёме выпуска продукции. Производственные процессы постоянны и не разнообразны. Средства технологического оснащения специальные, а методы организации производства, как правило, поточные. Планирование производства осуществляется в основном на основе прогноза спроса. Стратегия используется в случаях, когда продукция требуется клиенту в самые короткие сроки;

- сборка под заказ. Стратегия характерна в случае производства разнообразной продукции партиями различной величины через неравные промежутки времени. В данном случае производственная организация имеет возможность снижать себестоимость продукции, организуя поточное производство каждого из модулей в отдельности, и увеличивать прибыль за счёт удовлетворения разнообразного спроса. Данной стратегии производства соответствует планирование типовых модулей, используемых при сборке готовой продукции на основе прогнозов спроса. Стратегия используется при относительно небольшой номенклатуре сборочных модулей, но при этом существует большое количество комбинаций этих модулей, которые могут быть востребованы клиентами;

- производство под заказ. Объём производства, как правило, диверсифицирован. Производственные процессы разнообразны и уникальные. Производство конечной продукции и всех её деталей планируется только под конкретный заказ клиента. Закупка материала производится под прогноз спроса, либо же под конкретный заказ;

- разработка под заказ. Основной чертой данной стратегии производства является закупка необходимых материалов только после разработки изделия и подготовки конструкторской документации под каждый конкретный заказ клиента. При использовании данной стратегии закупка материалов начинается только после окончания разработки продукта.

В значительной степени выбор стратегии производства зависит как от внешних, так и от внутренних факторов. Среди внешних факторов можно выделить следующие: сроки выполнения заказов, характерные для отрасли; приемлемое время ожидания покупателем поставки продукции, конкуренция на рынке; степень адаптации продукта индивидуальным требованиям заказчика.

К внутренним факторам можно отнести: финансовые возможности инвестирования в оборотные средства (например, в случае, когда принято решение перейти от стратегии «сборка на заказ» к стратегии «производство на склад», что влечет за собой увеличение запасов); длительность производственного цикла изготовления изделия, её уменьшение за счёт внедрения новых технологий и унификации компонентов, используемых при производстве продукции.

**IV. Выводы.** Переход к рыночной экономике потребовал более тщательного подхода к управлению запасами. Среди таких конкурентных факторов, как цена и качество, важное значение приобрел период поставки, также зависящий от выбранной предприятием стратегии производства. Период поставки - это время от поступления заказа клиента до реальной поставки заказанной продукции [2]. Для разных стратегий производства период поставки состоит из различных этапов и имеет различную продолжительность.

Для стратегии «производство на склад» период поставки минимален. Запуск производственного процесса происходит на основании информации об остатках на складе готовой продукции, уровень которых также регламентируется в определенной степени. Период поставки включает в себя время от момента приёма заказа и заканчивая моментом отгрузки. Данная стратегия возможна для производства типовых изделий, не требующих учёта специфических пожеланий клиента.

Более продолжительный период поставки имеет стратегия производства «сборка под заказ», так как в данном случае ко времени отгрузки прибавляется время сборки. Как уже говорилось выше, в данном случае основную часть запасов, необходимых для производства продукции, производственное предприятие поддерживает в виде сборочных узлов, иногда называемых модулями. В данной ситуации пожелания заказчиков сказываются в первую очередь именно на деятельности сборочного и испытательного подразделений предприятия, планирование деятельности которых приобретает в этом случае центральное значение.

В случаях, когда выбрана стратегия «производство под заказ», принятие заказа означает запуск в производство или закупку компонентов более низкого уровня, чем сборочные модули (как в предыдущем случае).

Период поставки увеличивается на продолжительность цикла обработки (закупки) этих компонентов. Запасы в данном случае хранятся в виде материалов и деталей, объем которых и определяется в результате прогнозирования.

Самый продолжительный период поставки имеет стратегия, называемая «разработка под заказ». Разработка, как правило, затрагивает дизайн, но во многих случаях конструкторско-технологическая доработка может касаться и других характеристик продукции. Закупка материалов и производственный процесс начинается только после окончания разработки, что наиболее выгодно для предприятия, но в тоже время требует дополнительных вложений в разработку продукции.

Так как в любом случае заказчик желает удовлетворить свои требования в самый короткий период, то предприятия стремятся выполнить заказ в наиболее короткие сроки и с минимальными затратами. Поэтому выбор стратегии определяется готовностью заказчика ожидать момент отгрузки и его степенью вовлеченности в разработку продукции.

#### Література

1. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP2. - СПб.: Питер, 2002. - 320 с.
2. Захарченко В.И. Логистика (учебное пособие). - Одесса: ОИУМ. - 1998. - 52 с.
3. Уайт О.У. Управление производством и материальными запасами в век ЭВМ. - М.: Прогресс, 1978. - 390 с.

Писаревський І.М.

## ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ АСПЕКТІВ ПРОЕКТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

**Анотація.** У статті розглянута економіко-математична модель проектування розвитку економічної системи з узгодженням використанням наявних ресурсів.

**Ключові слова:** проектування, ресурси, стратегія розвитку

I. Вступ. Сучасний етап розвитку господарських взаємин в Україні викликає істотне зростання зацікавленості у застосуванні проектної системи організації економічних взаємин. Передумовою цьому є стабілізація економічних процесів і вихід економічної системи на параметри економічного зростання. Практичний досвід свідчить, що вітчизняна економіка на сучасному етапі страждає від нестачі ефективних управлінських механізмів, які б забезпечували реалізацію потенціалу розвитку. У цьому плані особливе місце належить уdosконаленню системи проектної організації. Виникає задача узагальнення досвіду розвинених країн у цій області і перекладу його на умови вітчизняної економіки.

Під час реалізації різних господарських процесів виникає необхідність використання результатів функціонування різних елементів і категорій, забезпечення їхньої оптимальної взаємодії з метою досягнення кінцевого результату. Якість управління наявними фінансовими, часовими, виробничими, трудовими й іншими ресурсами визначається рівнем організації системи управління взаємодіями між ними. Завантаженість системи управління питаннями організації і контролю процесів взаємодії веде до ситуації виникнення резервів і недовикористання наявного потенціалу ресурсів.

Теорії проектування приділялася свого часу значна увага радянськими вченими. Із середини 60-х рр. прикладні розробки з організації управління починають свідомо і цілеспрямовано виділятися в особливий комплекс - організаційне проектування. Динамічність продуктивних сил вимагала пошуку нових резервів управління, насамперед організаційних - дешевих і ефективних.

В.М. Ліберман визначав оргпроектування як «планомірну діяльність з раціоналізації робіт співробітників управління з використанням засобів оргтехніки й основ наукової організації управлінської праці» [1].

На сучасному етапі акценти в дослідженні питань організаційного проектування перемістилися в область створення управлінських інформаційних технологій і служать базисом для створення ефективних систем. Вплив розвитку ринкових відносин і розвиток наукових зв'язків з іноземними школами привели до запровадження систем інженірингу і реїнженірингу [2].

Багато фахівців прямо чи побічно стикаються з проблемами оргпроектування, однак необхідно зазначити, що розходження наукових шкіл і термінологічної бази обумовлене практичним використанням проведених досліджень. Як правило, мова йде переважно про проекти організаційних систем, уdosконалення, формування і створення організаційних структур, розробку методів управління і т. д.

На сьогоднішній день, однією з визначальних проблем уdosконалення системи проектування є поєднання його економічних та технологічних аспектів. Існують істотні відмінності в методичних підходах до процесу проектування. Необхідно відрізняти проектування від планування, прогнозування, формування стратегії, управління, моделювання та ін. Сутність проектування концентрується навколо визначення такого механізму взаємодії економічних категорій, який би забезпечував формування оптимальних умов протікання економічних процесів у майбутньому з погляду поставлених цілей. Відмінними рисами проектування є реалізація принципу єдності керованості об'єкта в майбутньому і забезпечення оптимальності використання наявних ресурсів, спрямованих на досягнення синергетичного ефекту на основі здійснення процесу оптимізації проектних рішень.

II. Постановка задачі. Метою пропонованої роботи є обґрунтування моделі оптимізаційного проектування, що б поєднувала його технологічні та організаційно-економічні аспекти.

Використання відомих методів оптимізації передбачає, що вимоги до змінних повинні бути формалізованими, однак це не завжди можна зробити. Тому передбачається відрізняті змінні, вимоги до яких повністю формалізуємі, від змінних, з якими це зробити неможливо. Тоді оптимізація ведеться з урахуванням вимог по змінних першого виду при умові збереження об'єктивних зв'язків між змінними обох видів. В такому разі проектувальник має повну свободу вибору.

Множина змінних в проектуванні складає дві підмножини - орієнтовані і неорієнтовані змінні процесу функціонування.

До орієнтованих ( $Y$ ) слід віднести ті елементи проекту, вимоги до яких формалізовані і мають вказівки про переважні напрямки змін або області бажаних значень, до неорієнтованих ( $X$ ) - всі інші. Простір проектування створено точками, координати яких є значеннями змінних  $X$  і  $Y$ . Будь-якому проекту (варіанту, проектній пропозиції та інше) відповідає лише одна точка у проектувальному просторі. Значення  $X$  і  $Y$  деякої точки називаються також  $X$  і  $Y$  - оцінками цієї точки і відповідного її проекту; вона характеризує положення точки відносно початку координат. Задачі проектування відповідає множина пошукових точок (МПТ) - йому належать тільки точки з урахуванням вимог по орієнтованих змінних. Проекти, які належать МПТ, будемо називати оптимальними.

Виходячи із передумов, якість проекту - ступінь виконання вимог до його орієнтованих і неорієнтованих змінних. Вимоги до останніх можуть бути неформальними. Оптимальні проекти мають різну якість, так як ступінь виконання вимог до неорієнтованих змінних у них може не співпадати.

Описуючи МПТ, тим самим формально задаються цілі проектування, переваги, представлення про бажане. При цьому приймається до уваги, що час і матеріальні ресурси обмежені. Тому потрібно виходити не тільки із бажаного, але також і враховувати обмежені можливості його досягнення. Якщо можливості змінюються в ході проектування, МПТ має бути заново сформульовано і змінюватися в результаті одержання нових даних.

Відношення  $Z$  деякої точки до МПТ в підпросторі орієнтованих змінних і відповідає ступеню здатності проекту.

Необхідно відрізняти нормативну і порядкову оптимізацію. Якщо координати  $Y$ -точок, які належать МПТ, обмежені деякими наперед заданими значеннями і  $Z$ -оцінки виставляються цілком порівняннями з цими значеннями, то здійснюється нормативна. Невідомі в даному випадку тільки значення  $X$ -координат точок, які належать МПТ. В усіх інших випадках спостерігається порядкова оптимізація, прикладом якої може служити пошук екстремуму функції.

При порядковій оптимізації проекту  $Z$ -оцінка визначається порівнянням  $Y$ -оцінки даної точки з  $Y$ -оцінкою деякої іншої точки. При нормативній оптимізації  $Z$ -оцінка даної точки може бути визначеною порівнянням  $X$ -і  $Y$ -оцінок МПТ;  $Z$ -оцінки можуть бути розмірними і безрозмірними, нормативними і ненормативними.

Окрім ступеню близькості до МПТ,  $Z$ -оцінки можуть нести й іншу корисну інформацію - більш просту (належить дана точка МПТ чи не належить), а також більш складну. Використання  $Z$ -оцінок тільки для визначення близькості до МПТ і ступеню належності (неналежності) до МПТ дозволяє органічно сполучувати широке коло формальних методів з практичними прийомами оцінок. Оцінкою проекту називається визначення його  $X$ -або ( $i$ )  $Y$ , або ( $i$ )  $Z$ -оцінок. Завдання проектування є в тому, щоб одержати оптимальний проект високої якості.

В подальшому під інформацією, інформативністю, похідними даними і тому подібними виразами розуміються тільки відомості - прямі і непрямі - про координати МПТ, змінні  $X$ ,  $Y$ ,  $Z$  і зв'язки між ними. Частину таких відомостей маємо до початку проектування, відомості, яких не вистачає, одержують у процесі вирішення цієї задачі.

Для одержання відомостей, яких не вистачає, створюються три операційні блоки:  $X$ -,  $Y$ -,  $Z$ -оцінок. В блоці  $X$ -оцінок виробляються значення орієнтованих змінних, в блоці  $Y$ -оцінок визначається ступінь близькості до МПТ; оцінки поступають у блок  $Z$ -оцінок, із нього дані поступають в блоки  $X$ -,  $Y$ -оцінок. Між блоками  $X$ -,  $Y$ -,  $Z$ -оцінок знаходиться блок "зупинка", який припиняє процес проектування і вибирається проект серед оптимальних варіантів, який задовільняє всім формалізованим вимогам. В людино-машинних системах проектувальнику необхідно підключатися до блоку  $X$ -оцінок і "зупинки", в яких він може реалізувати неформальні і сховані по неорієнтованих змінних переваги. Решта блоків в принципі можуть бути повністю автоматизовані.

При нормативній оптимізації  $X$ -оцінки вибирають з таким розрахунком, щоб орієнтовані змінні не відхилялися від заданих значень, і в цих межах проектувальник може реалізувати свої переваги, які пов'язані з неорієнтованими змінними; при порядковій оптимізації це досягається, якщо  $X$ - і  $Y$ -оцінки вибирають так, щоб орієнтовані змінні змінювалися в привабливих напрямках.

Кожен блок реалізує той чи інший етап вирішення задачі проектування. В блоці  $Z$ -оцінок всі  $Y$ -оцінки вимірюються єдиним способом - по їх відношенням до МПТ. Результат вимірювання - особисті  $Z$ -оцінки, які потім звертаються в підсумкову  $Z$  - оцінку;  $X$ -,  $Y$ -,  $Z$  - оцінки розуміються як вектори. Найбільш повно функції проектування оцінюються алгоритмами. Деякі відомості про функцію можна одержати із проектів-аналогів, а також різного роду таблиць, де вказано вплив одних змінних на інші. Наприклад, в  $S$ -таблиці  $Z$  ( $Y$ ) повинна бути вказана ступінь зкорельованості  $Z$  - і  $Y$ -оцінок; можна сказати, зі збільшенням  $Y$  - оцінки покращуються при коефіцієнті рангової кореляції між  $Y$  і  $Z$ , рівному 0,8. Якщо вказаний коефіцієнт достатньо високий. Зв'язок називається погоджувальним. В монотонних функціях кореляція між змінними дорівнює 0,1.

Метод рішення задач проектування суттєво залежить від того, які параметри відомі, які можна одержати в процесі рішення задач, які одержати не вдається.

Суттєві відомості про змінні одержують шляхом встановлення шкал їх вимірювання (відношень): нормальний, ранговий, інтервальний, пропорційний. В практиці проектування  $X$  і  $Z$  - оцінки вимірюються в чотирьох типах шкал.  $Z$ -оцінка може бути впорядкована за ступенем близькості до МПТ навіть у тому випадку, якщо вона бінарна (точка належить або не належить МПТ): відстань від точки до МПТ дорівнює 0 або не дорівнює 0 - у першому випадку точка біжче до МПТ. Якщо  $Y$  - координати МПТ (початок відліку придатності) невідомі,  $Z$ -оцінки не можуть вимірюватися в шкалі відношень. В зв'язку з цим, порівнюючи два проекти в цих умовах, неможливо визначити, в скільки разів один проект краще другого, потрібно знати початок відрахування ступеня придатності - координати МПТ.

Виходячи з цього звернемо увагу на такий "парадокс". Нехай по всіх показниках, окрім вартісного, проекти  $A$  і  $B$  рівноцінні, а вартість за проектом  $A$  в два рази більша, ніж за проектом  $B$ . Із того, що  $A$  в два рази дорожче  $B$ , не слідує, що  $A$  в два рази гірше. В загальному випадку:

$$\frac{Z(A)}{Z(B)} = \frac{Y(\text{МПТ}) - Y(F_A)}{Y(\text{МПТ}) - Y(B)} \neq \frac{Y(A)}{Y(B)} = 2,$$

де:  $Y$  (МПТ) - значення показника на МПТ. "Парадокс" легко розгадується, якщо примітити, що початок відліку по  $Y$  не співпадає з початком відліку по  $Z$ ; початок відліку вартості знаходиться на початку координат, а початок придатності на МПТ. Аналогічна картина спостерігається і по інших показниках: відношення  $Y$  і  $Z$ -оцінок по одних і тих самих проектах не співпадають. Від цього не важко позбавитися, якщо перенести на МПТ початок координат по  $Y$ . Вказана операція нездійснена в системі порядкової оптимізації, коли координати МПТ невідомі.

В системах порядкової оптимізації  $Y$ -оцінки вимірюються в будь-якій шкалі, окрім нормальної, в системах нормативної оптимізації - в будь-якій. Вимоги до змінних пред'являють проектувальники, групи експертів, дослідники та інші, при цьому вони мають бути ясними, недвозначними і піддаватися формальному описанню. Проект вважається оптимальним в тому випадку, коли задоволинить всі вимоги, які пред'являються до  $Y$ .

Оптимальним точкам відповідають у проектувальному просторі декілька точок. Кожна задача проектування визначається конкретним МПТ. Різним МПТ відповідають різні конкретні задачі проектування і навпаки. До початку вирішення необхідно що-небудь знати про координати хоч би декількох точок МПТ.

Початкові відомості про МПТ мають, як мінімум, мати алгоритм  $\bar{Z}(Z)$ , а також аналоги або S-таблиці зв'язку  $Z(Y)$ . На основі аналогів можна вказувати значення МПТ в формі рівнянь, нерівності іншими способами.

На основі S-таблиці зв'язку  $Z(Y)$  можна вказати напрямок, в якому бажано мати змінні  $Y$ . Тим самим вказуються напрямки на МПТ в проектувальному просторі. Це також інформація про МПТ, хоча вона звичайно менш корисна, ніж значення самих  $Y$ -координат МПТ. Два прийоми за-

вдання МПТ не вимагають один від одного: вказані переважаючі напрямки звичайно добре доповнюють дані про координати МПТ, і навпаки.

При задані МПТ засобами аналогів алгоритм  $\bar{Z}(Z)$  зроблено таким чином, що  $\bar{Z} = Z(\text{МПТ})$  при умові  $Z_i = Z_i(\text{МПТ})$  для всіх  $i$ . При задаванні МПТ засобами S-таблиць зв'язки  $Z(Y)$  цікаві три випадки виходу на МПТ:

1) досягнута область, де  $Y$  - оцінки по всіх координатах мають найкращі (екстремальні) значення;

2) досягнута область, де покращення по будь-якій координаті веде до погіршення хоч би однієї іншої координати (множина Парето);

3) досягнута область, де має місце екстремум для деякої функції від  $Y$ -оцінок.

Для того аби скоротити час вибору, потрібно мати інформацію про відношення між оцінками з точки зору їх важливості. Така інформація знаходитьться в алгоритмі  $\bar{Z}(Z)$  з ранжуванням оцінок, ще більше інформації знаходитьться в алгоритмі  $\bar{Z}(Z)$  з вагомими показниками. Можливі й інші алгоритми. Таким чином, МПТ тим менше, чим більше маємо інформації про  $\bar{Z}(Z)$ .

Якщо задача поставлена, оцінюючі блоки циклічно працюють до тих пір, поки не будуть встановлені всі координати деяких точок МПТ. У відповідності до відомих кібернетичних представлень блоки  $X$ ,  $Y$  можна розглядати як автомат, що паріє дії (стимули середовища) блоку  $Z$ . Блоки  $X$ ,  $Y$  і блок  $Z$  можна також розглядати як гравців. Ці представлення дозволяють одержати досить цікаві дані для практики проектування організаційно-технологічних рішень.

Уявимо в рамках вказаних представлень випадок, коли задача здійснюється тільки в оптимізації по орієнтованих змінних, тобто в досягенні хоч би однієї точки МПТ. Приймемо, що всі  $Z$ -оцінки взаємно слабко залежні і мають  $k$ -градацій. Тоді число в всіх можливих кодів блоку  $Z$  дорівнює

$k^m$ , де  $m$ -кількість змінних  $Y$ . Позначимо число всіх можливих ходів блоків  $X$ ,  $Y$  - через  $N$ . Припустимо в подальшому, що хід блоків  $X$  і  $Y$  вибирається в залежності від ходу блока  $Z$  за таким правилом: із різноманіття  $N$  ходів відбирається кожен раз найкращий, при якому проект наближається до МПТ більше, ніж при всіх інших. Тоді між множиною ходів блоку  $Z$  і блоків  $X$ ,  $Y$  можна встановити визначену відповідність: кожний хід блоку парується одним найкращим ходом блоків  $X$ ,  $Y$ .

Можливі такі ситуації:  $N_1 < B$ ,  $N_2 = B$ ,  $N_3 = B$ . Кожна ситуація характеризується величиною  $\bar{R}(N) = \sum_{i=1}^k r_i$ , де  $r_i$  - наближення до МПТ після  $i$ -го

ходу  $Z$ -блока і найкращого відповідного ходу блоків  $X$ ,  $Y$ ;  $\bar{R}(N)$  - середнє наближення до МПТ.

Нехай множина ходів  $N$  включені одне в одного, тобто  $N_3 \supset N_2 \supset N_1$ . Завжди можна так створити  $N_2$ , щоб  $\bar{R}(N_2) = \bar{R}(N_3)$ , якщо на спосіб створення множини  $N_2$  не накладено заборон. Не існує такого способу створення  $N$ , при якому  $\bar{R}(N_2) > \bar{R}(N_3)$ , більше того,  $\bar{R}(N_1) < \bar{R}(N_2)$ , якщо кожний хід із  $N_2$  хоча б один раз виявляється найбільш прийнятним в гру блоків. У цьому випадку  $\bar{R}(N_1) < \bar{R}(N_2) = \bar{R}(N_3)$ . Величина  $\bar{R}(N)$  характеризує опосередкований позитивний ефект від роботи блоків  $X, Y$  - чим вона більше, тим при всяких рівних умовах менше циклів доведеться здійснювати всім блокам для досягнення МПТ; таким чином, тим менше часу йде на вирішення задачі, витрати на її вирішення та інше. При збільшенні поверх величини  $N_2 \bar{R}(N)$   $N$  не змінюється, а при зменшенні в порівнянні з  $N_2 \bar{R}(N)$   $N$  знижується. Звідси витікає, що при фіксованій величині  $k$  і  $m$  зростання величини  $N$  поверх  $N_2$  даремно для скорочення термінів проектування. Зростання величини  $N_1$  може привести до скорочення термінів (оскільки збільшення  $N_1$  тягне за собою також більше часу на вибір ходу в блоках  $X, Y$ , загальне скорочення термінів проектування може і не здійснитися). Якщо фіксовані  $N$  і  $m$  при першій ситуації ( $N_1 < B$ ), то можна зменшити  $k$ , не зменшуючи  $\bar{R}(N_1)$  до  $\sqrt{N_1}$ . Звідси витікає, що рекомендації використання безперервної кількісної шкали для оцінок не враховують, оскільки існує положення, коли примінити не варто.

Якщо  $N \geq k^m$ , кількість пошукових циклів системи блоків мінімальна. Зменшити цю кількість неможливо, якщо не поповнити різноманітність ходів блоків  $X, Y$  вдالими новими елементами. Одне з важливих питань при формуванні проектних рішень - термін проектування. При ідеальній організації процесу і незалежності ходів число вибірки в блоках  $X, Y$  при кожному ході складає  $\log_2 N$ . У тому випадку, коли  $k = 2$  (проект оцінюється за шкалою - "добре", "погано",  $\log_2 N_2 = m$ ). Таким чином, число виборів дорівнює числу орієнтованих змінних або формальних вимог до проекту. Оскільки час пошуку приблизно пропорційний  $-$  числу циклів і числу вибірок, він приблизно пропорційний  $m$ . Необхідно мати на увазі, що вибір змінних в блоках  $X, Y$  вдається менше всього автоматизувати, і тут значна роль відводиться фахівцеві. Тому в автоматизованому проектуванні значна частина часу приходиться саме на цей етап. Оскільки час роботи залежить від величини  $m$ , терміни проектування в основному визначаються кількістю вимог, які пред'являються до проекту.

З огляду на вищевикладену методологічну модель конкретизуємо економічні аспекти проектування організації управління (рис. 1), що, у межах пропонованого аспекту дослідження зводяться до управління фінансовими (F), виробничими Україна, часовими (T) й організаційними (O)

ресурсами системи на стратегічному інтервалі часу при активному взаємному впливі на зовнішнє середовище.

Слід пам'ятати, що вимоги виживання системи на стратегічному інтервалі часу потребує узгодженого проектування реалізації різнопривневих цілей системи.

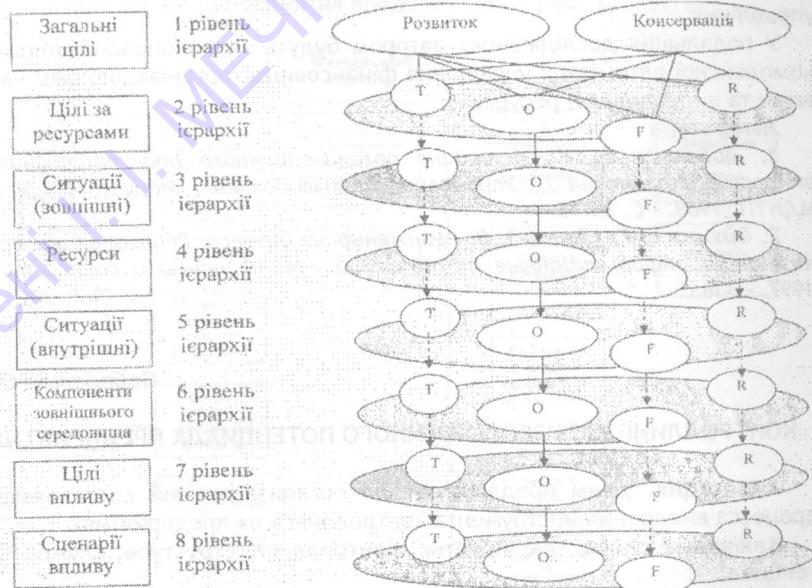


Рис. 1. Концептуальна модель проектування

Процес проектування укладається в багатодисциплінарну область досліджень, у якій задіяні економісти, фінансисти, будівельники, математики, інженери, програмісти. Ця багатопрофільність є перехідним етапом до появи нової дисципліни, у рамках якої фахівці матимуть необхідні наукові знання за зазначеними вище дисциплінами, а також нові знання з проблем, що раніше не розглядалися. Запропонований підхід задовільняє вимогам, що належать до науково обґрунтovаних методів прийняття рішень. Ускладнення економічних відносин вимагає перегляду існуючих підходів до управління, оскільки кожен з них на практиці не може використовуватися як універсальний. Таким чином, дослідження підходів доводить доцільність формування альтернативного підходу на базі поєднання існуючих. На наш погляд, базовою категорією нового підходу має стати можливість подання будь-якої економічної діяльності у вигляді проекту. У такому випадку кожний вид економічної діяльності буде визначений з позиції організації управління, його цілей, функцій та механізмів їх реалізації.

З іншого боку, проект - як економічна категорія - є замкнутою системою, що не повністю відповідає сутності економічних процесів, і мову слід вести про проектно-орієнтований підхід, заснований на базових елементах проектної організації, схематика використання якого є більш гнучкою та адаптивною до сутності економічних процесів, що є об'єктом управління.

У подальших дослідженнях автором будуть запропоновані принципи комплексної оптимізації управління фінансовими, організаційними, часовими та виробничими ресурсами.

#### Література

- Ліберман В. М. *Методика організаціонного проектирования в аппарате управления // Управление производством: Актуал. Вопр. М.: МДНТП, 1968. - С. 85-95.*
- Ойхман Е. Г., Попов Э. В. *Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 336 с.*

Побережець О.В.

### КОНТРОЛЛІНГ ПРОІЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦІАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотація.** Даны предложения по организационной составляющей процесса внедрения инструмента контроллинга на предприятиях.

**Ключевые слова:** предприятие, контроллинг, структура, служба, потенциал.

**I. Введение.** По мнению некоторых ученых, служба контроллинга входит наряду с бухгалтерией, финансовым отделом, планово-экономическим отделом в состав финансово-экономических служб предприятия. Данная схема организации службы контроллинга направлена на управление затратами и прибылью.

**II. Постановка задачи.** Анализируя место службы контроллинга производственного потенциала в организационной структуре предприятия наиболее важным является вопрос о выделении ее из общей структуры службы контроллинга предприятия и создания специализированной схемы информационного иправленческого взаимодействия. Данная позиция обусловлена необходимостью сбора и обработки не только финансово-экономической информации, что присуще службе контроллинга, но и необходимостью работать с информацией пересекающихся характеристик и элементов. Также необходимо учитывать, что концентрация такого количества стратегической информации потребует создания дополнительной схемы защиты.

**III. Результаты.** Задачей построения рациональной структуры контроллинга производственного потенциала предприятия заключается в создании службы предприятия, способной решать весь спектр проблем

предприятия, вписаться в процесс разработки и принятия управленческих решений при этом не должно происходить дублирование функций экономических отделов. Служба контроллинга производственного потенциала призвана занять свое достойное место среди этих подразделений. Пример включения службы контроллинга в структуру финансово-экономических служб предприятия представлен на рис. 1.

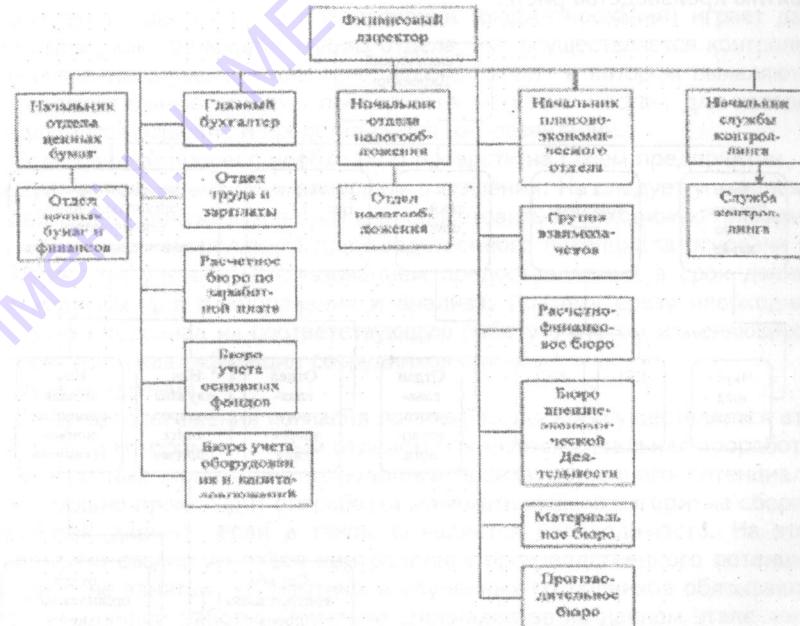


Рис. 1. Место отдела контроллинга  
в финансово-экономических службах

Анализ представленной схемы подводит к первой и, возможно, самой важной задаче службы контроллинга - обеспечению оперативного (сегодня, сейчас) получения информации о выручке и затратах предприятия. Время решения этой задачи для руководителей (финансового директора, генерального директора) ограничено возможностью принятия конкретных управленческих решений для исправления ситуации. Однако данное взаимодействие не позволит решать задачи службы контроллинга производственного потенциала, так как в данной схеме информационный поток является ограниченным и вторичным (финансовая информация). При данном, гостроении затруднено взаимодействие с разработческими и производственными подразделениями предприятия, а роль аналитической работы будет минимальна. Аналитическая работа службы ориенти-

рована на системный подход, действующий на постоянной основе, с учетом ответственности за предоставляемую информацию.

Становится очевидным, что служба контроллинга производственного потенциала должна находиться в секторе производственного элемента организационной структуры и подчиняться техническому директору, непосредственно заместителю директора по организационно-техническому развитию производства рис.2.

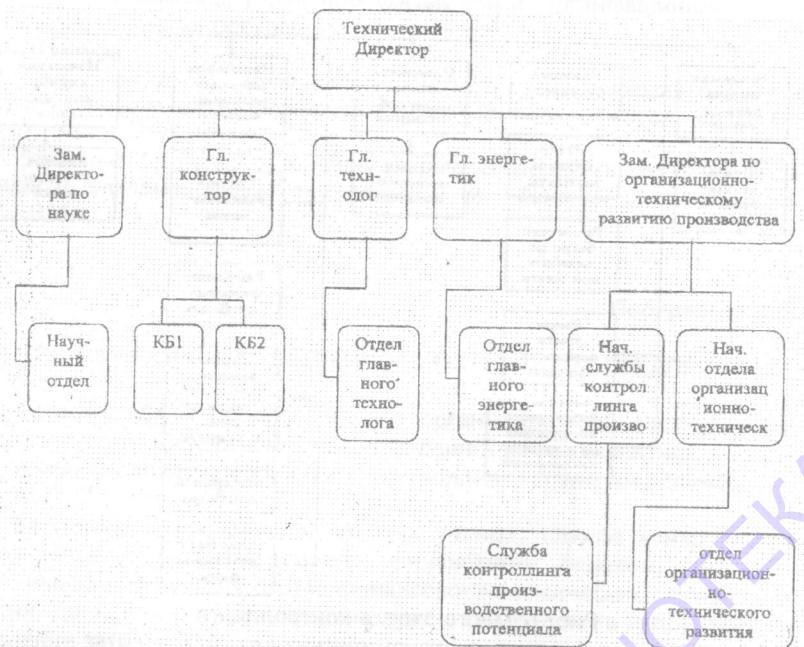


Рис. 2. Место службы контроллинга производственного потенциала

Представленное на рис 2. взаимодействие позволит постепенно добиваться совершенствования информационных потоков для службы контроллинга производственного потенциала.

Введение службы контроллинга производственного потенциала должно происходить с учетом следующих этапов:

#### Подготовительный этап.

Подготовительный этап представляет собой общее ознакомление с процессом работы данного предприятия. Необходимо, после согласования с директором предприятия (если данная процедура происходит в чужой организации) о сроках и этапах внедрения системы контроллинга, составить приказ от его имени о предоставлении всеми отделами и службами данного предприятия информации, список которой прилагается. А имен-

но: организационная структура предприятия, бюджет предприятия на соответствующий период, ведомости учета и анализа отклонений по производству и издержкам, баланс и отчет о прибылях и убытках, регламент (положение) о работе отделов. Также согласовывается время и сроки проведения интервьюирования с главными специалистами и дата презентации отчета, на которой должны присутствовать все опрашиваемые. В каждом интервьюировании определяется, какое отношение имеет каждый отдел к контроллингу (для облегчения понимания вопросы разбиваются на подсистемы: какую роль в планировании (бюджетировании) играет данный отдел, как происходит анализ отдела, как осуществляется контроль). В заключение данного этапа генерируется отчет, в котором выявляются все положительные стороны предприятия и «узкие места», для которых предлагается решение и представляется на презентации.

Если данный процесс необходимо провести на своем предприятии, то следует максимально формализовать отношения. Не следует упрашивать людей подать документы в срок или подготовить необходимую информацию. Система контроллинга производственного потенциала основана на комплексном учете с использованием предоставляемых в срок данных необходимых для планирования и анализа. Поэтому сразу необходимо настроить персонал на соответствующую работу с учетом изменяющихся требований к квалификации сотрудников службы.

#### Этап внедрения.

В случае достижения согласия по всем вопросам осуществляется второй этап, в котором с каждым отделом начинается детальная проработка всех основных моментов контроллинга производственного потенциала. Параллельно происходит разработка математического алгоритма сбора и обработки данных, если в таком выявляется необходимость. На этом этапе либо создается отдел контроллинга производственного потенциала, либо не занятых, но опытных и обученных сотрудников обязывают к ведению данной работы. Обучение специалистов на данном этапе является крайне необходимым.

**IV. Вывод.** Изменения в процессе управления предприятием при внедрении системы контроллинга производственного потенциала проводятся по принципу внедрения центров ответственности.

Чаще всего на практике применяют следующие принципы выделения центров ответственности на предприятии: функциональный, территориальный, соответствия организационной структуре и сходства структуры затрат. Распределение по центрам финансовой ответственности существует для оптимизации планирования, учета и контроля деятельности предприятия. Для принятия управленческих решений существует объективная необходимость организации в рамках системы контроллинга специального учета производственного потенциала. Каким образом он будет реализован, зависит от особенностей предприятия и потребностей руководителя. Изменения в организационной структуре при внедрении сис-

-оо бн витягнути тежою дієвістю зважуючи якісні показники  
зберігають у фінансовій сфері, а інші - незадовільно. Поняття управління

теми контролінга производственного потенциала зависит от действующей организационной политики предприятия.

#### Література

1. Петрович Й.М., Захарчин Г. М. Організація виробництва: Підручник. - Львів: Магнолія Плюс, 2004. - 400 с.
2. Сачко Н.С. Теоретические основы организации производства. - Минск: Дизайн ПРО, 1997. - 320 с.
3. Филиппова С.В., Захарченко В.И. Экономика предприятия. Краткий курс. - Харьков: Одиссей, 2003. - 164 с.

Продіус І.П., Гончарук А.Г.

#### ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ НА УКРАЇНСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Анотація.** В статті розкрито сутність одного з найпоширеніших у розвинених країнах сучасних методів управління ефективністю. Визначено можливості застосування даного методу та умови, що перешкоджають його успішній реалізації в діяльності українських промислових підприємств.

**Ключові слова:** управління, ефективність, підприємство, система показників.

**I. Вступ.** У вітчизняній теорії й практиці переважна більшість учених і керівників підприємств використовують тільки прямі фінансові показники діяльності в прийнятті рішень, пов'язаних з управлінням ефективністю виробництва. Однак, з їхньою допомогою не можна передбачати майбутнє, вони по більшій частині орієнтовані на минуле й містять мало контрольної інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень. І тільки у випадку розгляду причин фінансових недав (падіння обсягів продажу, збитків і т.д.) можна на ранній стадії визначити тривожні відхилення, що впливають на досягнення стратегічних цілей. У зв'язку з цим виникає потреба у вивчені сучасних комплексних ринкових методів управління ефективністю та провідного досвіду їх застосування у розвинених країнах.

**II. Постановка задачі.** Відповідю на потребу в механізмах віддалального, поточно-стратегічного управління стала методологія управління ефективністю, що виникла наприкінці XX століття на заході. Основне місце в ній приділяється методам управління ефективністю, найбільш відомим з яких є balanced scorecard, або збалансована система показників. Цей метод є поширенім у розвинених країнах, але на українських промислових підприємствах він поки активно не застосовується, здебільшого через брак інформації керівництва підприємств про його можливості та переваги. Через це виникає необхідність у вивчені можливості застосування даного методу в українських реаліях, визначені умови за якими його реалізація надасть можливість підприємствам підвищити

ефективність своєї діяльності та проблем, що можуть перешкоджати одержанню позитивних результатів від його реалізації.

**III. Результати.** Збалансована система показників (bsc) була розроблена й вперше запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном в 1992 р. [1]. В основу їхніх досліджень уперше була покладена гіпотеза про те, що для успішного керівництва сучасним підприємством одних фінансових даних уже недостатньо й тому потрібно новий, більш «збалансований» підхід. Система bsc, що враховує чотири «перспективи» (perspectives) підприємства: традиційні фінансові (financial) показники й фактори, які на них прямо або побічно впливають - фінансова перспектива; успішність роботи із клієнтами (customer) - клієнтська перспектива; перспектива (оптимальності) внутрішніх бізнес-процесів (internal business process); загальна компетентність персоналу компанії у своїй галузі (learning & growth) - перспектива навчання й зростання.

Зібрані воєдино, ці перспективи між собою взаємодіють і дають цілісну картину поточної стратегії підприємства і її динаміки (рис.1).

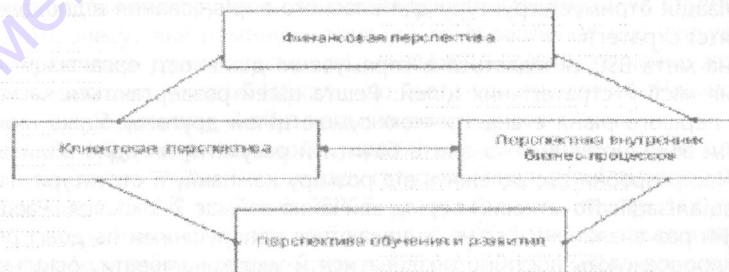


Рис 1. Перспективи BSC

BSC охоплює зв'язки між різними сторонами діяльності підприємства: монетарними й немонетарними показниками, стратегічним і оперативним управлінням, минулими й майбутніми результатами, зовнішньою й внутрішнім середовищем підприємства.

Даний метод управління ефективністю дозволяє перевести бачення розвитку підприємства і його стратегію в набір погоджених і взаємозалежних показників ефективності, який відображає загальне уявлення про майбутнє підприємства.

Методологія побудови BSC описується наступною послідовністю управлінських дій:

- визначення мети організації,
- визначення можливостей і обмежень,
- визначення показників для вимірювання стратегічного розвитку (досягнення мети),
- ідентифікація показників,
- передбачення результатів,

найдовшою атакою є метод BSC. Ідея цього методу полягає в тому, що для відповідності хідом розвитку фінансової компанії необхідно встановити зв'язок між:

- узгодження мети та результатів;
- подальше планування.

Автори даного методу стверджують, що показники BSC можуть надалі стати двигуном стратегії підприємства, і роблять основний акцент на їхній прив'язці до фінансових цілей [2].

BSC може використовуватися в різних галузях: відомі приклади її застосування в банківській справі, охороні здоров'я, урядових закладах, страхуванні, телекомунікаціях, неприбуткових організаціях та ін. Корисність методики виражається в декількох можливостях, що відкриваються, які не залежать від галузі. Компанія виробляє й формулює своє бачення, поширює й роз'ясняє його всім своїм службовцям.

Підрозділи, команди й окремі співробітники зосереджуються на спільніх стратегічних пріоритетах. Досягається згода в команді виконавчих керівників, а також між ними й господарями (акціонерами) підприємства. Організація отримує структуру для власного вирівнювання відповідно до прийнятої стратегії.

Основна мета BSC складається в спрямуванні діяльності організації на досягнення місії й стратегічних цілей. Решта цілей розвертається каскадом: цілі першого рівня є аналітичною сумаю цілей другого, більш нижнього. Бути збалансованим - значить бачити й розуміти, як одне впливає на інше. Час розробки BSC залежить від розміру компанії, її структури, галузі й спеціалізації. Початковий період звичайно займає 2-3 місяця. Разом з тим, один раз визначені, BSC не залишаються непорушними на довгі роки. Вони продовжують постійно розвиватися й удосконалювати, оскільки змінюються й стратегія підприємства. Фактично планиування стратегії стає безперервним процесом, що постійно поліпшується. При цьому найбільше часто використовуються наступні типові метрики: «оборот» і «грошовий потік» (фінанси); «розподіл сегментів», «оцінка купівельної спроможності» (клієнти); «показники поліпшення процесів», «індекс якості» (внутрішні процеси); «індекс опитувань», «ступінь компетенції» (навчання). Для інших компаній типові метрики можуть бути іншими.

BSC проявила себе досить гнучкою й універсальною методикою, щоб її можна було застосовувати в різних країнах світу. Консультаційні компанії у всіх регіонах прийняли її адаптували її відповідно до діючих на їхніх ринках традиціям без істотних змін в основі побудови системи показників. Методика може з однаковим успіхом використовуватися й транснаціональними корпораціями, і дрібними, новими й швидко мінливими бізнесами, оскільки вирішує ключову проблему будь-якої організації, незалежно від її розміру - приведення бізнес-процесів і дій службовців до єдиної стратегії.

Збалансована система показників допомагає погодити інтереси співробітників на різних рівнях усередині організації, спрямовуючи їхню увагу на той самий набір індикаторів. У деяких випадках, таке узгодження виконується явно, шляхом розробки BSC для окремих підрозділів або співробітників на основі корпоративної системи збалансованих показни-

ків. В ідеалі, BSC показує, є чи в компанії підготовлені й зацікавлені співробітники (напрямок розвитку й навчання), ефективні чи процеси (операційний напрямок), задоволені чи клієнти (клієнтський напрямок). Позитивні випереджальні індикатори приводять до високої фінансової ефективності в довгостроковій перспективі.

Разом з тим, даний метод має ряд недоліків, які перешкоджають його впровадженню на українських підприємствах. Деякі з них викладені далі.

1. BSC вимагає певної зрілості управління й готовності керівників. Зокрема, це передбачає відмову від авторитарності. Багатьом компаніям доводиться якийсь час пристосовуватися до нового стилю керування, перш ніж вони зможуть одержати максимальну віддачу від переходу на нові принципи. Найбільший опір при цьому звичайно роблять менеджери середньої ланки й начальники зовнішніх служб, що звикли тримати своїх людей «на контролі».

2. Методика BSC працює з максимальною віддачею лише тоді, коли старші керівники вже шукають способи більш ефективного керівництва стратегією організації або підрозділів. Однак, здебільшого старше покоління керівників пручається нововведенням і підвищенню ступеня прозорості бізнесу, яке неминуче приведе до ослаблення або скасування режиму безпеки даних і таємності, на підтримку яких звичайно затрачається чимало сил і коштів. Нажаль, до цього поки не готова більшість українських підприємств, значна частина яких працює в «тіні».

3. Як і будь-яка технологія управління, вона повинна бути адаптована до конкретних умов. Наприклад, галузеві й культурні різниці між Північною Америкою й колишнім СРСР не дозволяють просто так перенести BSC, розроблену для нафтової компанії в Х'юстоні, у сталеливарну компанію або швейне підприємство в Україні. Існує чимало прикладів іноземних компаній, які спочатку намагалися продублювати американські системи збалансованих показників, узяті з тих же галузей. Однак, через розходження як у зовнішніх бізнес-умовах, так і у внутрішніх методах управління вони викликали нездоланні проблеми на етапі реалізації.

4. Існують труднощі при зборі даних по внутрішніх процесах, тому що вони ще не формалізовані або не задокументовані, з якими зіштовхуються багато підприємств при впровадженні методики BSC.

5. Відсутнія відповідальність за загальний результат. Система показників може бути побудована тільки після того, як усіма співробітниками прийнята й зрозуміла стратегія. Разом з тим, за загальний результат управління методом BSC ніхто не несе відповідальності, що в умовах і без того низької дисциплінованості працівників і психологічних факторів, що формують місцеві особливості ментальності, зробить досить проблематичним її ефективність на українських підприємствах.

6. Метод BSC корисний для підприємств, що вже мають сформульовану й схвалену стратегію. Він допомагає здійснювати її швидше й ефективніше, чим при використанні якого-небудь іншого відомого сьогодні способу. Однак, найчастіше, при формальному загальному схваленні єдиної

лінії поведінки під час впровадження системи виявляється, що кожний член команди має власну, відмінну від інших, інтерпретацію стратегії підприємства. Керівники часто розходяться в думках про те, хто є їхніми цільовими клієнтами, як диференціювати пріоритети діяльності, яка роль новацій і сервісів у стратегії і т.д.

**IV. Висновки.** Незважаючи на всі переваги даного методу BSC, його реалізація в українських умовах, особливо на великих промислових підприємствах, де авторитаризм керівництва є досить розповсюдженим явищем, а ментальність працівників далека від твердої дисциплінованості й орієнтації на загальний результат, поки неможлива. Що ж стосується середніх і малих промислових підприємств, то в умовах нестабільності нормативно-правової бази, невизначеності й специфічності економічних і інших умов роботи, лише деяка їхня частина здатна відмовитися від тіньових схем роботи й забезпечення прозорості свого бізнесу заради бачення своїх стратегічних перспектив і управління ефективністю. Крім того, впровадження системи BSC, потребує від підприємств відволікання істотних фінансових ресурсів, пов'язаних із приданням спеціального програмного забезпечення, навчання фахівців і т.д., що може собі дозволити далеко не кожне невелике підприємство.

#### Література

1. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard - measures that drive performance*. Harvard Business Review. - 1992. - V.70, №1. - P. 71-79.
2. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. - Boston: Harvard Business School Press, 1996. - 322 p.

Рекун Г. П.

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ УМОВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ

**Анотація:** стаття присвячена розробці економічних аспектів забезпечення розвитку трудового потенціалу України.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, прожитковий рівень, мінімальна погодинна оплата.

**I. Вступ.** Необхідність дослідження структурних проблем розвитку ринку праці України обумовлена ситуаційними змінами, котрі мають місце як у вітчизняній економічній системі, так і світовій економіці в процесі генезису ринкових відносин. Відбувається зростання ролі та значення трудового потенціалу, як визначального капіталу, від ефективності відтворення якого першочергово залежить економічна могутність держави, рівень життя її громадян.

Дослідження проблем розвитку різних країн світу протягом останніх 50 років та за результатами щорічних глобальних Доповідей ПРООН про людський розвиток, на сьогодні світова концепція людського розвитку

включає такі аспекти [1]: реалізація базових можливостей; співробітництво; справедливість; стабільний розвиток; безпека.

Важливі аспекти проблеми державного регулювання процесів формування та розподілу доходів у суспільстві, підвищення їх купівельної спроможності, соціального захисту громадян, розшарування населення за рівнем добропуту, погашення заборгованості із виплати заробітної плати, державного регулювання доходів населення розглядалися у працях багатьох вчених [2, 3]. Разом з тим все ще існує потреба в ґрунтовному вивченні, комплексному аналізі та оцінці сукупності процесів, що відбуваються у сфері доходів населення.

**II. Постановка задачі.** Метою пропонованої роботи є розгляд проблем економічного забезпечення формування та функціонування трудового потенціалу в Україні.

**III. Результати.** Загальною проблемою сучасного розвитку ринку праці залишається підвищення долі оплати праці в структурі доходів та ВВП. Проблемою нашої держави є відносно високий рівень бідності та велика диференціація в оплаті праці. Основна частина населення концентрується в групі з низькими доходами.

Заробітну плату, меншу розміру мінімальної, отримують 7,3 % працівників, які відпрацювали 50 % і більше робочого часу, встановленого на вересень 2006 р.; менше 600 грн. - 34,1 %.

Україна залишається далеко позаду європейських країн за рівнем оплати праці: відставання за цим показником суттєво перевищує відставання за продуктивністю праці. Низькими є і показники, що характеризують частку заробітної плати у ВВП та собівартості продукції. Цей показник в останні роки становив менше 45 %, тоді як у країнах Європейського Співовариства - в середньому 65 %.

На динаміку питомої ваги заробітної плати в структурі доходів населення впливають не тільки зростання рівня оплати праці, а й динаміка соціальної допомоги населенню, зміни активності та успішності операцій населення у приватній підприємницькій діяльності, операціях з нерухомістю та банками. Тому важливо не допустити підвищення долі оплати праці в структурі доходів та ВВП за рахунок зниження активності у підприємницькій діяльності, операціях з нерухомістю та банками або зменшення виплат по соціальним допомогам.

Додатковою проблемою є відсутність дієвого захисту інтересів найманих працівників при неплатоспроможності роботодавців. Виконання залишених працівників при погашенні заборгованості потребує фінансових ресурсів підприємств та установ-боржників у сумі цієї заборгованості, а також інвестицій державного бюджету та позабюджетних інвесторів на формування стартових активів Фонду забезпечення виплати заборгованості із заробітної плати при неплатоспроможності роботодавця.

Урядом здійснюється поетапне наближення розміру мінімальної заробітної плати до рівня прожиткового мінімуму з урахуванням реальних

можливостей вітчизняної економіки та потреби у збалансуванні державного бюджету таблиця:

Таблиця 1

Показники мінімальної зарплати та прожиткового рівня

Показники	У 2005 році			У 2006 році			У 2007 році			
	01 .0 1	01. 04	01.0 7	01.0 9	01.0 1	01.0 7	01.1 2	01.0 1	01.0 7	01.1 2
Мінімальна заробітна плата	26 2	290	310	332	350	375	400	400*	420*	450*
Прожитковий мінімум для працездатних осіб			453		483	496	505	525*	535*	548*
Співвідношення мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму для працездатних осіб	57 ,8	64, 0	68,4	73,3	72,5	75,6	79,2	76,2	78,5	82,1

\* Відповідно до проекту Закону України «Про державний бюджет України на 2007 рік».

Встановлення мінімальної заробітної плати на рівні не менше прожиткового мінімуму планується здійснюватися на першому та другому етапах реалізації програми. Більш прискорене наближення мінімальної заробітної плати до прожиткового мінімуму було би занадто напруженим для економіки, враховуючи фінансові можливості держави.

Для виконання завдання необхідні законодавчі та нормативні заходи, які сприятимуть інтенсифікації розвитку вітчизняної економіки та посилення її інвестиційної привабливості.

Встановлення погодинної заробітної плати як соціальної гарантії - це спосіб вирішити задачу підвищення мінімальної оплати праці у метод, притаманний для закордонного трудового законодавства.

Мінімальна погодинна оплата праці у багатьох розвинених країнах світу з ринковою економікою являється однією з найважливіших соціальних гарантій працівників і коливається, в основному, у межах від 5 американських доларів за годину (у Греції), до 11 доларів (у США).

В країнах, що розвиваються вона рідко перевищує 1-2 долари, хоч за підрахунками експертів ООН, зарплата, нижча від 3 доларів за годину - явище недопустиме, так як воно призводить до руйнування потенціалу економіки та небажаних соціальних наслідків.

Постановою Кабінету Міністрів України від 22.08.2002 р. № 1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» (із змінами та доповненнями) передбачена тарифна сітка розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників

установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери (далі - ЕТС) у 3 варіантах відповідно до 3 етапів її запровадження.

Єдина тарифна сітка передбачає 25 розрядів. На основі тарифної ставки (окладу) робітника 1 розряду і відповідних тарифних коефіцієнтів розраховуються розміри посадових окладів інших категорій працівників. Тарифна ставка (оклад) робітника 1 розряду дорівнює розміру мінімальної заробітної плати (до її розміру не включаються доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати). При кожному підвищенні мінімальної заробітної плати переглядаються усі ставки та оклади. На першому етапі діапазон тарифних коефіцієнтів крайніх розрядів становить 1-3,35; на другому - 1-3,93; на третьому - 1-4,51. Тобто, кожний наступний етап поглилює міжкваліфікаційну (міжпосадову) різницю у оплаті праці і посилює стимулювання працівників до підвищення якості роботи.

Запровадження Єдиної тарифної сітки у повному об'ємі означає встановлення та подальше збереження пропорційної різниці в оплаті праці між різними посадами (тобто усунення міжпосадових диспропорцій), підвищення оплати праці працівникам бюджетної сфери при кожному збільшенні мінімальної заробітної плати. Виходячи з того, що тариф I розряду дорівнює законодавчо встановленому розміру мінімальної заробітної плати. В цілому це сформує більш справедливу оплату праці та збільшення розміру заробітної плати в галузях бюджетної сфери.

I етап запровадження ЕТС здійснено з 1 вересня 2005 р. Застосування коефіцієнтів ЕТС II та III етапів її запровадження повністю залежить від зростання доходної частини Зведеного бюджету України. Відповідно до ч. III Конвенції Міжнародної організації праці від 03.06.1995 р. № 173, з урахуванням відповідного досвіду країн ЄС, було би доцільним розробити закон України про держаний фонд забезпечення виплати заборгованості із заробітної плати при неплатоспроможності роботодавця (на поворотній основі).

Тенденції зміни вікових параметрів трудового потенціалу підвищують актуальність питань соціального та пенсійного забезпечення.

Метою будь-якої державної солідарної системи є забезпечення конституційних гарантій та адекватних пенсійних виплат при достатньому рівні фінансування. Це означає, що розмір пенсії повинен прямо залежати від тривалості страхового (трудового) стажу та сплачених на протязі всієї трудової діяльності внесків. Всі працівники, які сплачують однакові внески, мають отримувати й однакові пенсії. Це один з найголовніших принципів соціальної справедливості. Поряд з цим важливо, щоб пенсійна система була фінансово забезпеченю відповідно до конкретного стану розвитку економіки та ефективно працювала на користь багатьох поколінь українського суспільства. Одним з ключових напрямків формування пенсійної системи та закладення стабільних підвалин розвитку ринку праці є формування ефективного нормативно-правового поля.

Необхідність прийняття Трудового кодексу зумовлена докорінними змінами всієї системи суспільних відносин, що відбуваються в Україні у

зв'язку з формуванням ринкових відносин та соціально-економічних петрворень, і тою чи іншою мірою пов'язані з працею. Виникла величезна низка проблем різної визначеності, що повинні вирішуватись засобами трудового права. А законодавство про працю, яке в основі своїй представлена ще радянським Кодексом законів про працю, не завжди в змозі забезпечити належний рівень регулювання трудових відносин, що в кінцевому результаті негативно відбувається на рівні гарантій трудових прав працівників.

Зазнав істотних змін комплекс суспільних відносин з участю профспілок. З'явились нові суб'єкти трудового права в особі організацій роботодавців. Стало необхідним послідовно відобразити в національному трудовому законодавстві положення міжнародно-правових документів з питань праці, що є обов'язковими для України, а також актів Європейського Союзу в зв'язку із здійсненням Україною зовнішньополітичного курсу в напрямку європейської інтеграції. За таких умов виникла необхідність у комплексному та взаємопов'язаному вирішенні проблем регулювання трудових відносин, спроба якого здійснена в проекті Трудового кодексу.

Нинішня ситуація системи соціального захисту України характеризується великою кількістю пільг за різними напрямами, що не забезпечуються фінансовими можливостями держави. Витрачання коштів на соціальну допомогу бідним є непрозорим. Фактично гроші спрямовуються на оплату певної соціальної пільги, яких в державі понад 40, а не на людину, яка цього потребує. Отже, в подальшому практично неможливо виявити, кому конкретно і в якому обсязі були надані ці кошти, і чи скористувались ними всі громадяни, які мають на це право. Тобто фактично ці пільги не допомагають долати людям бідність.

Тому важливими завданнями на подальшому шляху розвитку системи соціального захисту є завершення створення єдиного реєстру отримувачів соціальних пільг, забезпечення поетапного переходу до їх адресного надання та поступове запровадження їх готівкової форми.

Недавно в Росії пройшла так звана "монетизація пільг", згідно з якою відбувся перехід від радянської системи пільг до адресної підтримки та грошових компенсацій (заміна пільг виплатою відповідних грошових сум, що мало б привести до скорочення бюджетних витрат). Пілотний проект російського уряду не знайшов підтримки в пенсіонерів Росії. Окрім позбавлення безкоштовного проїзду у громадському транспорті, пенсіонерів позбавили безкоштовних ліків та пільгових комунальних оплат, а натомість вони стали отримувати щомісячну грошову допомогу в розмірі, який навіть не компенсує вартість проїзду в міському транспорті. Утім, відмінили також окремі пільги для військовослужбовців, міліції та студентів.

Характерною рисою «монетизації» в Росії стала непідготовленість до проведення реформи в цілому, а також відсутність відповідної нормативної бази. До помилок також належить:

- відсутність передумов для адресності компенсаційних виплат (відсутній єдиний облік пільговиків, а також соціальні нормативи на пільгові послуги);

- недостатня комплексна робота з населенням та координація дій між місцевою та федеральною владою;

- проведення реформи одночасно з підвищенням тарифів на ЖКГ і транспорт та інше.

Для України є вкрай важливим запозичити позитивний досвіт зарубіжних країн (і, зокрема, реалізації програми в Росії), що може вберегти нас від великої кількості тактичних помилок і деяких стратегічних рахунків.

Переваги України перед Росією (щодо впровадження даної програми): з 2003 року в Україні функціонує Єдиний державний автоматизований реєстр пільговиків, у якому міститься інформація про громадян, які мають право на пільги за соціальною ознакою (чого не було в Росії на момент введення в дію проекту).

Крім того, будуть напрацювати різні варіанти можливих майбутніх реформ з цього питання, що забезпечить виважений диференційований підхід до надання пільг у готівковій формі та дозволить уникнути ризиків, які виникли в Росії. Також слід зазначити, що концептуальні підходи реформування системи пільг пройдуть публічне обговорення.

Висновки. Проведене дослідження проблем розвитку ринку праці в Україні оголило дві домінуючі структурні проблеми економічного розвитку: забезпечення гідного рівня оплати праці та забезпечення гідного рівня економічних гарантій, що надаються. Вирішення цих проблем лежить в колі чинників визначення правої бази та чинників загальноекономічного зростання. Остання група чинників є визначальною у питанні забезпечення оптимальної структури трудового потенціалу країни.

#### Література

1. ПРООН. Доклад о развитии человека за 1999 год. - Нью-Йорк, 1999. - 36 с.
2. Лич В.М. Доходы населения та їх вплив на відтворення трудового потенціалу // Кол. Монографія «Шлях до лідерства - європейський вибір України». Наук. ред. І.К. Бондар - К.: Видавничий дім «Корпорація», 2005. - С. 149-161.
3. Людський розвиток в Україні: 2003 рік (колектив авторів) / Щорічна науково-аналітична доповідь / За ред. Е.М. Лібанової. - К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, Держкомстат України, 2004. - 290 с.

## СОБЛИВОСТІ АМОРТИЗАЦІЇ ПРИРОДНОГО КАПІТАЛУ

**Анотація:** Стаття торкається питань формування системи оцінки та нарахування амортизації на природний капітал в аспекті одночасного підвищення економічної ефективності підприємства та збереження навколошнього природного середовища.

**Ключові слова:** Сталий розвиток, забруднення, амортизаційна політика, норма амортизації.

**I. Вступ.** Сучасні тенденції розвитку промисловості розвинутих країн вимагають все більшої концентрації на факторі максимальної екологізації виробництва. Покупці бажають дихати свіжим повітрям, пити чисту воду та взагалі споживати якомога безпечнішу для себе та навколошнього середовища продукцію, і, за всіма законами ринку, виробник коригує свою політику згідно з вимогами покупця. Відмітимо, що задоволення потреби в екологічно безпечній продукції стає дедалі вигіднішим. Наприклад ємкість ринку товарів, виробники яких роблять акцент на екологічності своєї продукції в одній тільки Великій Британії у 2006 р. склав біля 37 млрд. доларів США і має стійку тенденцію до зростання. Схожа ситуація і в інших країнах західної Європи.

**II. Постановка завдання.** Враховуючи прагнення України наблизитися до європейських стандартів життя та економічного розвитку, а також прийняту ще в 2001 р. „Концепцію сталого розвитку України”, можна говорити про необхідність впровадження низки заходів, які б окреслили екологіко-орієнтований напрямок розвитку й вітчизняної промисловості. Розглянуті деякі аспекти таких заходів має на меті дана стаття.

**III. Результати.** Сталий розвиток (СР) інтегрує декілька провідних принципів, причому велика увага приділяється зв'язку між успішним економічним розвитком та збереженням якості навколошнього природного середовища (НПС). Концепція СР - це соціо-екологіко-економічна система, в основу якої покладений принцип збалансованості, що обумовлює розгляд системи як єдиного цілого [1]. Офіційно стратегія переходу до СР була прийнята як “Повістка (програма) дій на ХХ століття” на Конференції ООН в 1992 р. [2], і Україна підтвердила свою згоду з такою стратегією у своїх законодавчих актах [3,4].

Незважаючи на це, екологічна ситуація в нашій країні погіршується, і рівень забруднення навколошнього природного середовища зростає. Так з 2000 по 2004 роки сталося збільшення викидів забруднюючих речовин в атмосферу з 9,8 т/км<sup>2</sup> до 10,1 т/км<sup>2</sup>, збільшилися частка забруднених стічних вод у загальному водовідведенні (з 22 % у 1992 р. до 37 % у 2004 р.), накопичуються промислові та токсичні відходи [5]. Щорічні втрати України від неефективного природокористування та забруднення НПС

складають від 15 до 20 % її національного доходу [6]. Також зростає економічний збиток внаслідок втрат здоров'я населення.

Обумовлена така ситуація, окрім іншого, тим, що в умовах дефіциту коштів підприємства в першу чергу скорочують ті витрати, які не направлені на безпосереднє принесення прибутку і дуже часто це є саме витрати на природоохоронні заходи. В Україні не існує достатньо привабливої для підприємства яке піклується про НПС системи пільг по обов'язковим виплатам, та відповідної амортизаційної політики, які дали б змогу господарюючим суб'єктам акумулювати кошти на відновлення та сучасний захист НПС. Таким чином, для того щоб у підприємства виникло обґрунтоване економічними чинниками бажання займатися питаннями охорони НПС, потрібно робити кроки у напрямку формування подібної системи, застосовуючи при цьому інноваційні підходи.

Зупинимося більш детально на питанні нарахування амортизації на природний капітал. НПС в даному контексті, з нашої точки зору, можна розглядати як одну з форм капіталу, аналогічну основним засобам підприємства. Таким чином, спричинення шкоди НПС в процесі роботи підприємства, по суті, аналогічне зменшенню якості та вартості капіталу, що дає змогу говорити про необхідність розрахунку амортизації на природні фонди та розширення за рахунок цього загальної амортизаційної бази підприємства. Більшість елементів НПС можна з тією чи іншою мірою достовірності оцінити [7] та розрахувати для них власні норми амортизації в залежності від виду природного ресурсу та ступеню негативного впливу на нього підприємствами різних галузей. Звичайно ця оцінка повинна бути комплексною та інтегрувати в собі максимальну кількість факторів, які пов'язані із взаємодією підприємства та НПС. Тоді при розрахунку амортизаційних відрахувань можна буде скористатися загальною формулою (1), беручи до уваги, що норма амортизації знаходиться по формулі (2).

$$A_{\pi} = \frac{\Phi * Ha_{ij}}{100}, \quad (1)$$

$$Ha_{ij} = \frac{\Phi - L}{T * \Phi}, \quad (2)$$

де:  $A_{\pi}$  - сума амортизаційних відрахувань з природного капіталу;  $\Phi$  - середньорічна вартість тієї чи іншої групи природного капіталу;  $Ha_{ij}$  - норма амортизації розрахована в залежності від виду природного ресурсу (i) та ступеню негативного впливу на нього підприємствами різних галузей (j);  $\Phi$  - первісна вартість тієї чи іншої групи природного капіталу;  $L$  - ліквідаційна вартість даного виду ресурсу;  $T$  - термін служби (корисного існування) ресурсу.

Розширення бази з якої нараховуються амортизаційні відрахування за рахунок амортизації природного капіталу для конкретного підприємства буде означати збільшення коштів, які залишаються в його розпорядженні. Ці кошти можуть бути ефективно використані на відновлення НПС, модернізацію засобів очищення забруднюючих викидів підприємства і т. д.

ін. Також збільшення загальної суми амортизації позитивно відіб'ється на економічній ефективності в практичній діяльності підприємства, що добре ілюструє відома формула розрахунку NPV (3):

$$NPV = \sum_{n=1}^t \frac{\Pi_t + A_t}{(1+g)^t} - I, \quad (3)$$

де:  $\Pi_t$  - прибуток підприємства, який залишається в його розпорядженні в конкретному році  $t$ ;  $A_t$  - сума амортизації в тому ж році;  $I$  - сума капітальних вкладень;  $g$  - ставка дисконтування;  $t$  - індекс року.

Відповідно, чим більше буде значення  $A_t$ , тим більшим буде значення CF (кеш флоу), який складається з прибутку та амортизації, в кожному конкретному році  $i$ , відповідно, й NPV.

**Висновки.** Таким чином, створення та в деяких випадках оновлення системи комплексної оцінки природного капіталу, а також обрахування відповідних амортизаційних норм принесе користь як підприємствам (за рахунок збільшення амортизаційної бази в розпорядженні керівництва буде залишатись більше коштів), так і НПС (за рахунок використання підприємствами додаткових коштів на відновлення НПС, зменшення шкідливого впливу на нього, розробку нових, менш шкідливих процесів виробництва і т.п.). Система нарахування амортизації на природний капітал потребує подальших досліджень та може бути використана для підвищення ефективності природокористування.

#### Література

1. Розенберг Г.С., Черников С.А., Краснощеков Г.П. и др. *Мифы и реальность «устойчивого развития»* // Проблемы прогнозирования. - 2000. - № 2. - С. 130-154.
2. Коптиюк В.А. / Информ. Обозр. Конф. ООН по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, июнь 1992 г.). - Новосибирск: СО РАН, 1992. - 62 с.
3. Комплексная программа реализации на национальном уровне решений, принятых на Всемирном саммите по устойчивому развитию на 2003-2015 гг. (Постановление Кабинета Министров Украины от 26 апреля 2003 г. № 634). - <http://www.rada.kiev.ua>.
4. Постанова Верховної Ради України „Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів” від 24.12.1999р. № 1359-XIV. - <http://www.rada.kiev.ua>.
5. Статистичний щорічник України за 2004 рік. / За ред. О.Г. Оксакулена. - К.: “Консультант”, 2005. - 591 с.
6. Левковская Л.В. Экологические проблемы экономического развития центрального региона Украины / Экономика природопользования и охраны окружающей среды. - К.: Совет по изучению производительных сил экономики природопользования. - 2000. - 176 с.
7. Веклич О., Яхеєва Т. Урахування природного капіталу як базового компонента економічного розвитку України // Економіка України. - 2004. - № 12. - С. 73-80.

Родченко В.Б., Ковалевська А.В., Білоус І.А.

#### ДО ПИТАННЯ СТАНДАРТИЗАЦІЇ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

**Анотація:** робота присвячена дослідженню методологічних засад стандартизації системи забезпечення комплексного розвитку економіки

**Ключові слова:** стандартизація, економічний розвиток, умови розвитку.

**I. Вступ.** Розвиток економічних відносин в Україні потребує реалізації істотних змін в системі забезпечення функціонування економічного механізму, значного покращення системи інститутів, стимулів і інформаційної інфраструктури економіки знань. Дослідження свідчать [1, 2, 3, 4], що додатково до рівня витрат, які застосовуються в інноваціях (науково-дослідні ресурси і людський капітал), існує не менш важлива складова стимулювання економічного розвитку, а саме формування факторів економічних обставин, обсяг знань у кожній країні (якість дослідницьких установ) і взаємодія дослідницьких установ з приватним сектором. Саме це обумовлює актуальність питань порушених в даній роботі - процесів стандартизації регулювання економічних процесів на засадах інноваційності, креативності та розвитку.

**II. Постановка задачі.** Формування умов економічного розвитку вимагає формування відповідної системи забезпечення, що включає соціальну, транспортну, виробничу, інформаційну та інші види інфраструктури. При цьому, слід відзначити що формування згаданих видів економічного забезпечення розвитку відбувається безсистемно. Тому метою пропонованої роботи є спроба окреслити наукові засади стандартизації системи інфраструктурного забезпечення економіки з позиції комплексного розвитку.

**III. Результати.** За результатами досліджень Світового банку визначальними факторами забезпечення економічного розвитку є - наявність економічних стимулів і інституційного режиму, освіта, інноваційна система, інформаційна інфраструктура. Аналіз країн згідно з вказаними рівнями і загальним показником економіки знань засвідчив, що Україна займає лише 21 місце з 30 країн Європи та середньої Азії і має значні недоліки щодо її економічних стимулів і інституційного режиму (займає 21 місце серед 30 країн), інноваційної системи (19) і інформаційної інфраструктури (25 з 30).

Більш того, дослідження на рівні підприємств послідовно демонструють, що регуляторне середовище в Україні є серед найбільш обмежуючих у регіоні і становить один з найбільш проблематичних аспектів формування умов економічного розвитку. Щорічні огляди МСП, що здійснюються МВФ, підтверджують, що регуляторні процедури, в поєднанні з корупцією, становлять одну з двох найбільших перешкод для бізнесу, причому оподаткування, отримання дозволів та перевірки згадуються кожного року з 2003 р. як найбільш проблемні питання. Згідно, наприклад, з огляду 2006 р. режим перевірок в Україні є одним з самих обтяжливих навіть серед

країн СНД (на 95 відсотках підприємств здійснювалася перевірка при найменні одним органом, що є другим показником після Таджикистану з його 96 відсотками). Більш того, згідно зі звітом про здійснення бізнесу від 2007 р., серед 175 країн по всьому світу, Україна посідає 174 місце у категорії "легкість сплати податків", 133 у категорії "реєстрація майна" та 128 з 175 країн у загальній категорії "легкість здійснення підприємницької діяльності", що є четвертим найгіршим показником у регіоні Європи та середньої Азії. Значні витрати, що є результатом регуляторного тягаря, ілюструються найбільшими часовими витратами керівників вищого рівня в Україні на вирішення цих питань (9 днів) порівняно до інших країн регіону Європи та середньої Азії (в середньому 5,5 днів), а також невеликою кількістю новостворених підприємств.

Головним концептуальним напрямком вирішення проблеми що склалася на думку авторів є докорінне реформування системи правових, соціальних та економічних стандартів функціонування економічної системи. Річ у тім, що процес формування вказаних стандартів завжди є другорядним під час реалізації певної системоутворюючої процедури в державі. А в ситуації закладання підвалин довгострокового економічного розвитку, це питання є ключовим.

Розглянемо більш докладно систему виробничих стандартів. Квазіуніверсальна нормалізація і дуже поширенна сертифікація стандартів якості в останні роки вже створили ряд регулятивних перешкод для внутрішньої діяльності, проте деякі дослідження показали, що недосконала інфраструктура забезпечення якості також є значною перешкодою експортного потенціалу. Україна поділяє загальні стандарти з країнами СНГ, проте її державні стандарти є застарілими і лише приблизно 20 % з них є узгодженими з глобальними стандартами, що визнані за кордоном. Основною причиною повільного розвитку є бюрократичне безладдя, спричинене перекриттям повноважень агентств: в особливості, Державний Комітет технічних умов і політики споживання володіє виключним правом на санкціонування інших державних чи міжнародних сертифікаційних органів України, проте ще не вповноважив жоден, навіть такий, що вже був акредитований офіційною службою акредитування. Більш того, вона, сама по собі, не була визнана у якості члена Міжнародної конференції по лабораторній акредитації, Форуму міжнародного акредитування і Європейської Співдружності акредитування і, таким чином, неспроможною полегшити укладати угоди про взаємне визнання між українськими та західними службами оцінювання узгодженості, що могло б скоротити бар'єри торгівлі для українських виробників. Уряд оприлюднив визначення реформи як нагального пріоритету, з опублікуванням Білої Книги по нормалізації стандартів з нормами ЄС влітку 2006 р. і чисельними донорами, в тому числі фінансовими проектами ЄС та МФК, але бюрократична пасивність затримала будь-який реальний прогрес.

Дослідження показали, що малі та середні підприємства особливо вразливі щодо проблем забезпечення якості внаслідок їх обмежених

знань про іноземні стандартні вимоги. Таким чином, у короткі та середні строки, полегшення експортування вимагає від українського уряду негайно пришвидшити реформу системи стандартизації якості з особливим наголосом на радикально вдосконалених національних стандартах (можливо з крупно масштабним прийняттям стандартів ЄС/ISO, ніж нормалізацією) і підтримці створення визнаних на глобальному рівні внутрішніх та іноземних служб з оцінки відповідності в Україні.

В Україні проведена певна робота зі створення та розвитку систем стандартизації і сертифікації, створені елементи системи акредитації. Разом з тим досвід застосування доводить, що ці системи не є достатньо ефективними і потребують реформування. Це обумовлено перш за все їх побудовою за принципами централізованого адміністративно-командного управління та контролю за виробництвом, розподілом і постачанням продукції, що не відповідає усталеній міжнародній практиці, не сприяє усуненню технічних бар'єрів у торговілі, ускладнює інтеграцію України в європейську та світову економіку.

Недоліки цих систем особливо гостро відчуваються в сучасних соціально-економічних умовах України, що характеризуються низькою платоспроможністю населення, кризовим станом виробництва, тонізацією економіки. В таких умовах технічне регулювання має здійснюватися методами, які б забезпечували надійний захист населення та довкілля від небезпечної та неякісної продукції при можливо мінімальних витратах товаровиробників. В той же час існуючі системи дублюють вже діюче в державі технічне регулювання, розповсюджуються на необґрунтовано широке коло продукції та параметрів і використовують переважно високовитратні схеми обов'язкового підтвердження відповідності. Все це призводить до додаткового збільшення собівартості та ціни продукції, зменшення доступності товарів і послуг для споживачів, уповільнення технічного розвитку та переозброєння підприємств, при цьому не забезпечуючи достатньої безпеки товарів та послуг на внутрішньому ринку.

**Висновки.** Першочерговими питаннями розвитку системи стандартизації в Україні на сьогодні є:

- розроблення та реалізація галузевих і регіональних програм сприяння підвищенню якості та конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення здійснення моніторингу якості продукції (товарів, робіт, послуг), впровадження систем управління якістю на підприємствах та інформаційне забезпечення підприємств з питань управління якістю та управління навколошнім середовищем;
- застосування на практиці механізмів державної підтримки і стимулювання (пільгове кредитування, першочергове надання державних замовлень тощо) підприємств, що впровадили міжнародні стандарти управління якістю, наявною здоров'ям, охороною здоров'я, безпекою праці та безпекою харчових продуктів тощо.

## Література

1. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. - СПб: Издательство "Питер", 2000. - 208 с.
2. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: Изд-во ТРГУ, 1998. - 132 с.
3. Инновационный процесс в странах развитого капитализма (методы, формы, механизм) / Под ред. И.Е. Рудаковой. - М.: изд-во МГУ, 1991. - 68 с.
4. Управленческие нововведения в США. Проблема внедрения / Под ред. Ю.А. Уранова. - М.: Наука, 1986. - 244 с.
5. OECD proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Oslo manual. OECD. - Paris, 1992. - p.19-21.

Родченко С. С.

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

**Анотація:** у статті розглянуті актуальні проблеми сучасного розвитку банківської системи України, зокрема, наведено загальний аналіз стану банківського сектора, окреслені питання розвитку державних банків, розвитку кредитування підприємницької діяльності.

**Ключові слова:** капіталізація, кредитування підприємництво

**I. Вступ.** У національній економіці банківська система відіграє провідну роль, тому що контролює її основні грошові потоки. При відповідній грошовій та інвестиційній політиці і необхідному правовому, нормативному та інформаційному забезпеченні ці грошові потоки можна спрямувати в інвестиційне русло для прискорення розбудови ринкових відносин. Із зменшенням обсягів бюджетного фінансування економіки України зростає роль банківських інвестицій у забезпеченні глибоких структурних перетворень, а банківської системи - у забезпеченні великомасштабних інвестицій у виробничу сферу. Особливою актуальності згадані питання отримують на сьогоднішньому етапі, коли закладаються підвиалини стійкого економічного розвитку. Відповідно проблеми взаємодії банківського і реального секторів економіки достатньо широко висвітлені в економічній літературі [1, 2, 3, 4].

**II. Постановка задачі.** Метою пропонованої роботи є визначення та аналіз актуальних питань та напрямків розвитку банківського сектору України.

**III. Результати.** Аналіз наповнення реального сектору економіки кредитними ресурсами банків свідчить, що вимоги за кредитами, наданими банками в економіку України, на кінець лютого 2006 року збільшились на 4,4 %, порівняно з початком року, склавши 149767 млн. грн., в тому числі в національній валюті - на 3,7 % (84297 млн. грн.), а в іноземній - на 5,4 % (65471 млн. грн.).

У загальному обсязі вимог за кредитами, наданими в економіку України на кінець лютого 2006 р., 38,1 % займали вимоги за короткостроковими

кредитами. Їх обсяг склав 57018 млн. грн., зменшившись порівняно з початком 2006 р. на 4 %.

Вимоги за довгостроковими кредитами (більше одного року) зросли на 4,7 % порівняно з початком року, склавши 92750 млн. грн. Їх частка, з початку року збільшилась на 0,1 відсоткових пункти, склавши 61,9 %.

Суми нарахованих відсотків за кредитами, наданими банками в економіку України, на кінець лютого 2006 року збільшились на 20,2 %, порівняно з початком року, склавши 2037 млн. грн., у тому числі за короткостроковими кредитами зменшились на 18,1 %, склавши 887 млн. грн., а за довгостроковими зросли на 22 % (1150 млн. грн.).

3 10 серпня 2005 р. Національний банк України встановив облікову ставку на рівні 9,5 % річних.

Рівень середньозважених відсоткових ставок банків за кредитами в національній валюті становив у лютому 2006 р. 15,9 % річних, зменшившись, порівняно з груднем 2005 р., на 0,5 відсоткових пункти (для порівняння: у лютому 2005 р. - 16,8 %).

Рівень середньозважених відсоткових ставок банків за депозитами в національній валюті у лютому 2006 р. склав 7,8 % річних, зменшившись порівняно з груднем 2005 р. на 0,2 відсоткових пункти (для порівняння: у лютому 2005 р. - 10 %).

Перевага при кредитуванні реального сектора економіки надавалась галузям, які, насамперед, забезпечують своєчасне повернення кредитів, надійні гарантії та високу доходність операцій.

Найбільші обсяги вимог за кредитами, наданими суб'єктам господарювання за видами економічної діяльності, були в оптовій і роздрібній торгівлі, торгові транспортними засобами, послугах з ремонту (45375 млн. грн.) та обробній промисловості (31845 млн. грн.). Їх питома вага на кінець лютого 2006 р. становила, відповідно, 39,9 % та 28 % від загального обсягу вимог за кредитами, наданими банками суб'єктам господарювання.

Вимоги за кредитами, спрямованими у сільське господарство, мисливство та лісове господарство, зменшилися на кінець лютого 2006 р., порівняно з початком року, на 9,6 %, або на 788 млн. грн., склавши 7404 млн. грн. Їх питома вага становила 6,5 % від загального обсягу вимог за кредитами, наданими банками суб'єктам господарювання.

Загальний обсяг зобов'язань за коштами, залученими на рахунки фізичних осіб в банках України, на кінець лютого 2006 р. склав 75869 млн. грн., збільшившись порівняно з кінцем 2005 р. на 3,6 %, у тому числі в національній валюті - 42066 млн. грн., зменшившись на 0,3 % (з урахуванням рівня інфляції - на 3,2 %) та в іноземній - 33803 млн. грн., збільшившись на 9 %. У загальній сумі заощаджені фізичних осіб в банках питома вага вкладів до запитання склала 22 % (16710 млн. грн.), а строкових - 78 %, або 59160 млн. грн. Частина довгострокових вкладів (більше одного року) у загальній сумі строкових вкладів фізичних осіб склала 68,2 % або 40343 млн. грн. Чистий прибуток банківської системи у січні 2006 р. склав 236 млн. грн. За 2005 р. чистий прибуток банківської системи склав 2166 млн. грн.

Обсяг статутного капіталу діючих банків на кінець лютого 2006 р. склав 16765 млн. грн., збільшившись з кінця 2005 р. на 4,1 %.

Проте незважаючи на загалом позитивну картину розвитку банківського сектору не можна заперечувати існування проблем. Актуальні проблеми розвитку банківського сектору України окреслюються в першу чергу необхідністю поглиблення інтеграції сектору до соціально-суспільної системи, посилення ролі у забезпеченні економічної безпеки, і у другу чергу - сuto економічними орієнтирами.

Одним з актуальних питань є орієнтація банківського сектору на забезпечення розвитку підприємництва. В Україні фінансова підтримка розвитку малого підприємництва на державному рівні здійснюється в рамках реалізації щорічних заходів Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва. Кошти, які виділяються з Державного бюджету на її реалізацію незначні (на 2006 р. виділено 1,8 млн. грн.) і використовуються в основному на проведення різноманітних семінарів.

На регіональному рівні існує практика фінансової підтримки розвитку малих підприємств за рахунок коштів місцевих бюджетів шляхом прямотого бюджетного кредитування на безповоротній або поворотній основі.

Крім того, у поточному році місцевими органами виконавчої влади упроваджується механізм часткового відшкодування з місцевих бюджетів відсоткових ставок за кредитами, залученими суб'єктами малого і середнього підприємництва для реалізації інвестиційних проектів. Кошти на це завдання передбачені місцевими бюджетами у 21 регіоні на загальну суму 68,1 млн. грн.

У проекті Державного бюджету України на 2006 р. передбачалися видатки на фінансову підтримку розвитку малого підприємництва в обсязі 20 млн. грн., але при остаточному його прийнятті ці кошти не були включені у розподіл видатків Державного бюджету України. Для вирішення цього завдання необхідно щорічно передбачати у Державному бюджеті України кошти в обсягах, не менше як 50 млн. грн. на часткове відшкодування відсоткових ставок за банківськими кредитами, що надаються суб'єктам малого підприємництва.

Завдання поліпшення інвестиційного клімату та здешевлення кредитних ресурсів у країні вимагає зростання капіталізації банків та зокрема державних банків: ВАТ «Ощадбанк» та ВАТ «Державний експортно-імпортний банк України», які можуть стати найпотужнішими інструментами Уряду у реформуванні економіки. Капіталізація державного банку вигідна державі як інвестору через високий рівень прибутковості капіталу.

Конкурентоспроможність державних банків безпосередньо залежить від збільшення статутного капіталу та формування Наглядової ради на нових принципах. Так, наприкінці 2005 р. державою як акціонером був поповнений статутний капітал банку «Ощадбанк» за рахунок коштів бюджету та здійснено реінвестування прибутку банку, що дозволило створити істотну платформу для підвищення ефективності діяльності «Ощадбанку» і сприяло внутрішньому реформуванню банку. З моменту капіталі-

зації рівень прибутковості капіталу банку зріс у кілька разів і досяг 20%, що значно перевищує цей показник по банківській системі України. За січень-вересень 2006 р. прибуток «Ощадбанку» на 20 млн. грн. перевищила сумарний показник за останні 10 років.

За результатами роботи у січні-вересні 2006 р. портфель строкових коштів фізичних осіб збільшився в Укрексімбанку майже на 650 млн. грн. Темп приросту склав 48 %, що є одним із найкращих показників серед провідних системних банків України. Обсяг строкових вкладів приватних клієнтів у ВАТ «Державний експортно-імпортний банк України» перевищив 2 млрд. грн.

Підвищення капіталізації дасть змогу реалізовувати програми реформування ЖКХ, фінансувати розвиток енергозберігаючих технологій та інші інноваційні соціальні проекти через державні банки. Розробка стратегії розвитку державних банків сприятиме реалізації державної економічної політики щодо кредитування державних підприємств. За січень-вересень 2006 р. Ощадбанком надано державним підприємствам - учасникам оптового ринку електроенергії кредитів, у тому числі в межах консорціумного кредитування, на суму 1,9 млрд. грн. Із жовтня 2006 р. установами «Ощадбанку» розпочато кредитування підприємств ДП «Укрзалізниця». На сьогодні видано кредитів на загальну суму 59 млн. грн.

Розробка та затвердження Стратегії розвитку державних банків визначить шляхи підвищення капіталізації державних банків, що сприятиме подальшому вдосконаленню функціонування банківської системи України.

У світовій практиці банки фінансують великі, зокрема інфраструктурні, проекти, об'єднуючись у консорціуми. В Україні відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» від 7 грудня 2000 р. N 2121-III визначено, що для проведення спільного фінансування банки можуть укладати угоди про кооперування кредитування. В рамках такої угоди банки-учасники встановлюють умови надання кредиту та призначають банк, відповідальний за виконання угоди. Банки-учасники несуть ризик по наданому кредиту пропорційно до внесених у консорціум коштів. Найвідоміший вітчизняний консорціум – державні Укрексімбанк і Ощадбанк, між якими підписана угода про кооперування кредитування і спільно відправлює кілька великих інвестиційних проектів.

Кредит може надаватися позичальнику банківським консорціумом такими шляхами:

- акумулювання кредитних ресурсів у визначеному банку з подальшим наданням кредитів суб'єктам господарської діяльності;
- гарантування загальної суми кредиту провідним банком або групою банків.

Кредитування здійснюється залежно від потреби в кредиті;- шляхом зміни гарантованих банками-учасниками квот кредитних ресурсів за рахунок залучення інших банків для участі в консорціумі ній операції. Консорціумне кредитування дозволяє розділити проектні ризики й уникнути недодумання кредитування проекту через проблеми з ліквідністю у кредитора. Банки фінансування проекту

залучають конкурентів до фінансування інвестпроектів і у випадках, коли клієнтом-позичальником є пов'язана компанія. Затвердження Положення про порядок здійснення консорціумного (спільного) кредитування сприятиме зниженню ризиків при фінансуванні великих інвестиційних проектів, що створюватиме позитивний інвестиційний імідж України.

Серед актуальних проблем нормативно-правового забезпечення слід відзначити необхідність посилення контролю за дотриманням небанківськими фінансовими установами вимог платоспроможності, фінансової стійкості та розміру статутного капіталу з вжиттям жорстких санкцій щодо порушників. Чинні законодавчі акти України з питань страхування та державного регулювання ринків фінансових послуг не в повній мірі врегульовують питання державного нагляду за небанківськими фінансовими установами та потребують уточнення повноважень Держфінпослуг у цій сфері.

Розробка проекту закону України про внесення змін до Законів України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг", "Про страхування" (нова редакція) щодо застосування санкцій до порушників вимог платоспроможності, фінансової стійкості та розміру статутного капіталу сприятиме підвищенню рівня і якості обслуговування та створить умови конкурентоспроможності на національному фондовому ринку.

**IV. Висновки.** Таким чином викладене дозволяє стверджувати, що серед нагальних внутрішніх проблем функціонування та розвитку банківської системи головними є проблеми підвищення стабільності, нарощування капіталізації, та формування стійких підвалин для глибокої інтеграції сектору в процесі загальноекономічного зростання.

#### Література

1. Васюренко О.В. Банківський менеджмент. - К.: Видавничий центр "Академія", 2001. - 320 с. Банківські операції: Підручник. / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін.; За ред. А.М. Мороза. - 2-ге вид., випр. І доп. - К.: КНЕУ, 2002. - 476 с.
2. Матвієнко П.В. Розвиток грошово-кредитних відносин у трансформаційній економіці України. - К.: Наукова думка, 2004. - 256 с.
3. Вовчак О.Д. Ефективність банківської діяльності в Україні // Вісник Львівської комерційної академії. Сер. Економічна. - Львів: Вид-во ЛКА, 2004. - Вип. 15. - С. 77-81.
4. Сугоняка М.В., Шевцова О.Й. Структурний розвиток банківської системи України щодо євроінтеграційних процесів // Економіка України в євроінтеграційних процесах / За ред. С.М. Панчишина. - Львів: Інтереко, 2004. - (Форумування ринкової економіки в Україні). - Спецвипуск 13). - С. 352-359.
5. Швайка М.А. Шляхи докорінної перебудови і реформування банківської системи України (лихварська банківська система - гальмо на шляху ринкових реформ, підприємництва і відродження України), - К.: Вид-во КНУ. міжнарод. ун-ту, 2004. - 52 с.

## ИНТЕГРАЦИЯ БИЗНЕС-ГРУПП

**Аннотация.** Показаны возможности системных изменений на крупных предприятиях на основе исследования процессов трансформации и реструктуризации

**Ключевые слова:** предприятие, бизнес - группа, ресурс, система, планирование, показатель, реструктуризация.

**I. Введение.** Чтобы избежать банкротства или поглощения, предприятиям приходится объединяться (реструктуризоваться или трансформироваться). В зависимости от условий объединение или разделение может осуществляться в различных формах.

Для предприятий основными побудительными мотивами участия в стратегических альянсах (как правило) являются: возможность получения новых технологий; получение доступа к определенным региональным и/или международным рынкам; сокращение финансового риска; повышение собственной конкурентоспособности и обеспечение конкурентного паритета в регионе деятельности.

**II. Постановка задачи.** Создание систем автоматизации в условиях реструктуризации, позволяет руководить несколькими производствами. Если ранее возникала проблема организации совместной работы в холдинге поглощенных предприятий, то в последнее время к прежним проблемам добавились проблемы совместной работы, когда численность экономистов сокращается, при этом все отчеты предприятий формируются вовремя. При реструктуризации не каждого отдельно взятого предприятия, а всего холдинга, процессы реструктуризации и автоматизации идут быстрее, так как можно использовать в ротации собственные опытные кадры, которые участвуют в обучении большинства сотрудников промышленно-финансовой группы. Как правило, то предприятие (промышленно-финансовая группа), которое обладает соответствующими финансальными возможностями, оно и инициирует объединение. Наличие у него собственной интегрированной информационной системы не является обязательным условием. Интегрирующая система может принадлежать: корпорации, ассоциации предприятий, некоторым территориальным объединениям. Интегрирующим элементом может быть даже общедоступная доска промышленных объявлений.

**III. Результат.** Кроме того, возникают проблемы из-за непрерывно возрастающего количества мобильных сотрудников, как на предприятиях, так и в системе управления корпоративными знаниями холдингов. В результате образуется структура, состоящая из межрегиональных предприятий, которая обычно несет в себе черты холдинга или промышленно-финансовой группы. Отдельные руководители предприятий недооценивают потери от неоптимальной структуры производства. Глобализация и макроэкономические изменения последних лет привели к таким существ-

венным организационным изменениям, что потребовались и переподготовка сотрудников, и организация тренингов для подготовки к согласованной работе в команде. Слияние (поглощение) предприятий, приводит к сокращению штатов, смене ролей в команде, другим социальным последствиям, которые вызывают сопротивление работников.

Следующей проблемой является интеграция бизнес-приложений для работы в сети Internet, необходимых для поддержки динамического бизнеса по требованию, позволяющих интегрировать планы (заказы) клиента внутрь компании, то есть предоставить заказчику реальное индивидуальное обслуживание. Клиент формирует заказ непосредственно в базе данных предприятия, самостоятельно формирует скидки, счета на оплату, другие документы.

Включение систем класса EAI (Enterprise application integration) для интеграции приложений предприятия дает возможность решить многие подобные проблемы. В результате интеграции создаются комплексы класса BPM (Business process management), позволяющие управлять бизнес-процессами, учитывающие меняющуюся структуру холдинга.

Учитывая изложенное, цели реструктуризации следующие:

1. Сформировать очередьность реструктуризации.
2. Промышленных предприятий на основе заданных критерии.
3. Определить оптимальное (минимальное) количество уровней управления.
4. Повысить рост рыночной капитализации предприятий, входящих в холдинг.
5. Сократить затраты на содержание аппарата управления.
6. Снизить финансовую зависимость от внешних источников финансирования.
7. Сконцентрировать финансовые ресурсы на приоритетных направлениях.
8. Улучшить управления оборотными активами и увеличить рост объема выручки.
9. Повысить качество оказываемых услуг и укрепить конкурентные позиции на рынке.

Повышение потенциала предприятия возможно за счет комплексного развития: корпоративной культуры на базе системы менеджмента качества для повышения качества; инфраструктуры бизнеса, базирующегося на информационных технологиях, например, на системе ERP - планирование ресурсов предприятия - для налаживания системы планирования и организации работ точно в срок.

Системная концепция при изучении бизнес-процессов позволяет создать методы формализации научных теорий, используемых при их разработке. Особую сложность представляет объективный выбор структуры интегрированной информационной системы, допускающей многовариантность практических реализаций, имеющих неравноценные с точки зрения оптимальности распределения нагрузки на отдельные предприятия ассо-

циации. В качестве методов позволяющих оценить проекты, по нашему мнению, наиболее подходит сочетание «Многоуровневого процесса оценки» и «Сбалансированной системы показателей» [1]. Конечная цель любой интеграции - это создание эффективной системы, позволяющей оценивать потенциал развития входящих в ассоциацию предприятий. Интеграция, обеспечивающая системный эффект, обеспечивает и некоторую устойчивость на основе ERP (Enterprise Resource Planning). Предприятия, объединенные интегрированными информационными системами, в условиях резкого изменения ситуации на потребительских рынках способны более гибко реагировать на конъюнктурные изменения спроса.

**IV. Выводы.** Таким образом, реорганизация холдингов направлена на консолидацию финансовых, управлений и технологических ресурсов для наиболее эффективного их использования, повышения конкурентоспособности и дальнейшего расширения спектра предоставляемых услуг.

Следует учитывать, что реконструкция позволяет только единицам без существенных потерь приспособиться к резко меняющимся условиям, за счет повышения конкурентоспособности. Но гораздо чаще попытки реструктуризации приводят к поглощению, поскольку слишком поздно стали проводиться необходимые мероприятия или пытались полумерами компенсировать истощенные ресурсы, ключевых сотрудников не удалось собрать в новую команду.

#### Литература

1. Захарченко В.И., Борисов О.Г., Меркуров Н.Н. *Реструктуризация машиностроительного производства*. - Одесса: Феникс, 2006. - 104 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. *Реструктуризация предприятий и компаний*: Учеб. Пособие. - М.: Экономика, 2001. - 456 с.
3. ТОП - 100. *Рейтинг лучших компаний Украины*. - 2006. - №2. - 115 с.

Сова С.К.

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ ГИБКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Аннотация.** Представлены предложения по формированию стратегии для предприятия в условиях нестабильной рыночной среды.

**Ключевые слова.** Стратегия, бизнес, гибкость, предприятие, адаптивность.

**I. Введение.** Развитие общества и, в частности, его экономической составляющей сегодня характеризуется возрастающей скоростью обмена информацией, использования новых материалов и методов их применения, уменьшения цикла разработки - внедрение продуктов и услуг в жизнь и, как следствие, интенсификацией движения рынков и их составляющих. Конкурентная среда становится более жесткой, что требует новых методов восприятия конкурентной борьбы и способности предска-

звывать динамику отрасли, то есть использовать в собственных интересах все возникающие возможности и предотвращать потенциальные потери.

**II. Постановка задачи.** В данных условиях залогом выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности выступает потребность вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Необходимость в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия не рассматривается более как уникальное явление.

Проблемы, затрагивающие принципы ведения бизнеса в новых экономических условиях, которые можно обозначить как гибкость и адаптивность, представляются нам чрезвычайно актуальными. Конечной целью исследования обозначенных направлений является разработка системы мер и действий, ориентированных на снижение неопределенности и возможных потерь от колебаний внешней среды.

В данном контексте нам видится, что развитие предприятия должно строиться с учетом обозначенных угроз, а реализуемая стратегия соотноситься с возможностью подстроиться под требования рынка, сделать акцент на собственных ресурсах. Стратегия, востребованная рынком сегодня, может быть названа адаптационной или стратегией гибкости.

**III. Результаты.** Можно определить, что стратегия гибкости - это разновидность стратегии развития, направленной на построение гибкой системы (производственной, организационной, управленческой, информационной) предприятия, характеризующейся способностью к изменению качественной и количественной составляющих в минимально возможный короткий период времени и с незначительными затратами ресурсов. Иными словами, стратегия гибкости представляет собой устойчивую ориентированность предприятия на построение, реорганизацию внутренней структуры и внешней политики таким образом, чтобы значительные колебания в отрасли не привели к значительным потерям, а создали дополнительные возможности для приобретения новых знаний и получения дополнительных выгод.

В рамках рассмотренных нами ранее вопросов формирования стратегии была разработана система внедрения стратегии гибкости на предприятии, состоящая из ряда этапов:

**1-й этап.** Определение временных интервалов, зоны ответственности руководителей представляет собой формирование внутри предприятия единой политики распределения полномочий и зон ответственности за внедряемые решения. Подобные действия затрагивают в целом интересы организации и требуют согласования с собственниками (участниками и крупными акционерами).

Определение ведущих руководителей позволяет сформировать последовательность шагов по внедрению стратегии гибкости с определением зон ответственности, информационных потоков, принципа координации и выявления проблемных моментов. Временные интервалы имеют своей целью снизить возможные простои, обеспечить контроль и персональную ответственность.

**II-й этап.** Последовательная модификация предполагает изменение внутренней и внешней среды предприятия в рамках сформированной ранее стратегии.

На рамках этапа II.1. Внутренняя среда предприятия производятся последовательные изменения в производственной деятельности предприятия, ориентированные на повышение гибкости, «инвентаризация» внутренних ресурсов, в частности, осуществляется рационализация активов фирмы, ликвидация непрофильных и низколиквидных активов, диверсификация производства и прочие мероприятия, осуществляемые в рамках формирования стратегии, но применительно к конкретному хозяйственному субъекту.

Вторая часть данного этапа предполагает внесение изменений в организационную структуру, с целью создания условий для ускорения движения информации и налаживания механизмов принятия решений в случае выявления потенциальных опасностей или скрытых возможностей. Производится перераспределение функций отдела маркетинга с созданием подразделения мониторинга и анализа внешней среды предприятия.

В третьей части производится пересмотр системы управления с целью повышения гибкости и скорости принятия решений, создается механизм оповещения и координации управленческого состава с момента выявления существенных внешних фактов, способных оказать влияние на хозяйствственные интересы фирмы.

В рамках внедрения стратегии гибкости собственниками предприятия, в случае наличия такой необходимости, производится обновление управленческого состава, и создаются предпосылки к систематической ротации руководителей внутри организации.

**Этап II. II.** Внешняя среда предприятия предполагает изменение внешней стратегии предприятия согласно принципам построения стратегии гибкости с базированием на внутренних ресурсах предприятия, с внедрением в практику идеи мониторинга изменений и последующей корректировки внешней стратегии. Осуществляется формирование внешней Политики развития хозяйствующего субъекта исходя из его явных и скрытых ресурсов, областей развития, применительно с существующим вызовам рынка в режиме реального времени.

**III-й этап.** Контроль соответствия полученного результата целям и задачам сформированной стратегии предполагает ревизию проведенных мероприятий, осуществляющую сторонними аудиторами либо непосредственно в вышеперечисленные этапы подразделениями. Данный анализ проводится со значительным временным интервалом после осуществления внедрения в организации стратегии гибкости и предполагает определение повышения гибкости предприятия применительно к возникшим в данный период времени угрозам и возможностям.

**IV-й этап.** Корректировка стратегии предприятия. На данном этапе по результатам обозначенного последующего анализа результатов

формируются замечания и предложения, производится анализ возникших трудностей, явных и скрытых ошибок, после чего предложения предаются организаторам внедрения стратегии гибкости, определенным на 1 этапе и цикл начинается заново.

Использование обозначенной выше последовательности, с нашей точки зрения, дает предприятию возможность разработать стратегию развития, основывающуюся на принципах гибкости и адаптивности. Внедряя принципы стратегии гибкости, фирма сумеет удержать существующие позиции на рынке, организовать, если это будет оправдано, развитие потенциальных возможностей бизнеса и избежать кризисов, связанных с динамикой отрасли.

Ограничением приведенной методики выступает специфика развития бизнеса применительно к нерыночным формам конкуренции, в частности монополия, где развитие специализации и управление гибкостью приобретают другое направление. В названном контексте развитие стратегии гибкости в ее представленной форме выступает не конкурентным преимуществом, а ограничением.

Стратегия не предполагает коренных изменений в принципах функционирования фирмы и не требует значительных инвестиций, что является стимулом к ее практической реализации.

**IV. Вывод.** Таким образом, стратегия гибкости, с одной стороны создает базу для переосмысления текущей конкурентной позиции фирмы на рынке и в динамике отрасли с целью определения внутренних и внешних направлений развития, выявления имеющихся ресурсов и укрепления отстающих направлений, создания условий для предвиденья развития рынка, внедрения и максимизации отдачи от принципиально новых продуктов. Стратегия максимально формирует условия для воплощения механизмов, приводящих к созданию перспективных продуктов и услуг, сама является специфическим и в значительной степени ключевым элементом современной конкуренции. Именно гибкость и маневренность в сущности являются предпосылками к минимизации временных затрат на ликвидацию разрыва между потребностью и имеющимися ресурсами.

#### Литература

- Горемыкин В.А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. - М.: Рилант. - 2001. - 506с.
- Захарченко В.И. Стратегическое управление предприятием (учебное пособие). - Одесса: ОИУМ, 1998. - 36 с.
- Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под. ред. А.П. Виноградова. - СПб.: Спец. лит-ра, 2000, 589 с.

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ АНАЛИЗА

**Аннотация.** Рассматривается эффективность использования методики Balanced Scorecard (система сбалансированных показателей BSC) и метода анализа иерархий (метод Саати, МАИ) для стратегического управления предприятием. Автор выделяет проблемные зоны методов и предлагают их совместное использование для устранения выявленных недостатков.

**Ключевые слова:** стратегия, управление, показатель, проблема, метод, цель, иерархия.

**I. Введение.** Рассматривая вопросы стратегического управления предприятиями, нельзя не отметить высокий интерес специалистов к практически применимым методикам и инструментам разработки стратегии. К сожалению, данный вопрос все еще далек от своей разрешенности: предлагаемые средства не в полной мере отвечают требованиям реальных задач, встающих перед менеджерами, изобилуют проблемными местами и недостатками.

**II. Постановка задачи.** Одной из наиболее популярных и «модных» методик создания и управления стратегией выступает методика «система сбалансированных показателей» (CCP или BSC). Методика разработана Капланом и Нортоном в 1992 г. Она предлагается и как система оценки, и как система стратегического управления. В качестве системы оценки CCP призвана преодолеть ограничения тех систем, которые ориентированы только на финансовые аспекты деятельности. Многочисленные публикации и исследования подтверждают положительный эффект использования CCP (и сходных с ней - например, «призма эффективности») для целей стратегического управления. Вместе с тем ряд авторов указывает на ряд сложностей, ограничений и недостатков, свойственных указанному инструменту.

**III. Результаты.** Попробуем разобраться в сущности самой методики, выделить основные проблемные зоны и предложить пути их устранения.

Классический алгоритм применения методики CCP на практике заключается в последовательном прохождении следующих шагов.

**Шаг 1. Формулировка стратегической цели (этап стратегического планирования).**

Стратегическое планирование входит в обязанности топ-менеджеров фирмы и является необходимым условием для успешной работы компании. Именно этот этап становится самым сложным. Разработка глобальной стратегии компании начинается с анализа институциональной среды, тенденций развития рынка, конкурентов, а также нескольких сценариев работы компании на ближайшие три года (наиболее приемлемый для украинской практики срок). Чаще всего для этого используется так называемый «SWOT - анализ», т. е. анализ слабых и сильных сторон ком-

пании, а также угроз и возможностей, связанных как с внутренними процессами в компании, так и с внешней средой. Такой анализ проводится главным образом исходя из экспертных оценок топ - менеджеров компании или консультантов. На основе полученных результатов, помимо глобальной стратегии, формируется миссия компании. Стратегия и миссия компании корректируются в зависимости от изменений внешней среды.

**Шаг 2. Определение функциональных целей.** То есть построение стратегической карты. Стrатегические цели компании необходимо разбить на функциональные цели, которые в свою очередь группируются по сферам и уровням управления, т. е. по компании в целом, отдельным подразделениям, а иногда и по конкретным проектам (продуктам). Эту операцию еще называют «проектированием» стратегической цели на функциональные направления. В качестве типовых направлений или проекций выступают Финансы, Клиенты, Процессы, Развитие. Между тем не всегда компанию удовлетворяет именно этот набор измерений, поэтому весьма важным является определение способа декомпозиции стратегической цели в каждом конкретном случае. Все полученные функциональные цели должны удовлетворять следующим условиям: 1) необходимость и достаточность: цели необходимо сформулировать для всех направлений деятельности компании; 2) привязка ко времени: должны быть установлены сроки достижения цели; 3) согласованность по времени: должна быть установлена четкая очередность достижения целей; 4) согласованность по иерархии управления: целевые показатели подчиненных подразделений не должны противоречить целевым показателям руководящих подразделений и компании в целом; 5) измеримость: все функциональные цели должны иметь количественное выражение. Для обеспечения выполнения указанных условий строится графическое представление взаимосвязей между функциональными целями (модель причинно-следственных связей).

**Шаг 3. Определение ключевых факторов успеха.** После того, как функциональные цели будут сформированы, нужно определить для каждой из них ключевые факторы успеха (КФУ или KSF). КФУ - это факторы, от которых зависит достижение функциональных целей. Необходимость КФУ объясняется снижением трудоемкости следующего шага - выделения ключевых показателей. КФУ выступают в качестве нормы отбора тех или иных показателей в качестве измерителей успеха и эффективности.

**Шаг 4. Определение ключевых показателей эффективности (КПЭ, KPI), построение дерева КПЭ.** Для контроля над деятельностью компании, исходя из ключевых факторов успеха, необходимо определить КПЭ. Они могут быть как абсолютными (объем выручки), так и относительными (рентабельность). Но для многих показателей важно не столько абсолютное значение, сколько их динамика (например, для объема просроченной дебиторской задолженности). Кроме того, все КПЭ можно разбить на так называемые «жесткие» (количественные, легко измеримые) факторы и «мягкие» (качественные). Зачастую у разработчиков системы

возникает соблазн основываться только на «жестких» факторах, что совершенно недопустимо. Для целей управления также полезно выделять не только запаздывающие показатели (которые рассчитываются по факту), но и «опережающие», указывающие на изменение тенденции процесса. В качестве КПИ целесообразно использовать наиболее независимые друг от друга параметры, поскольку именно их совокупность будет лучше всего описывать систему в целом. После определения КПЭ следует проверить возможность их расчета с требуемой периодичностью (т.е. возможности сбора и обработки соответствующей информации и затраты на это), а также разработать процедуры и информационные схемы, с помощью которых должны рассчитываться эти показатели, какими темпами, на основе какой информации (регламенты). Для облегчения внедрения системы и ее информационной поддержки строится «дерево КПЭ», содержащее сведения о взаимосвязи и взаимовлиянии показателей, а также их принадлежности тому или иному подразделению или лицу. На этом шаге возможны многочисленные возвраты к более ранним шагам, обусловленные расхождением желаний и возможностей по расчету и анализу КПЭ. Для каждого выбранного КПЭ следует установить его требуемое количественное значение (диапазон значений) - так называемую планку КПЭ. Чаще всего выделяют три значения - минимальное (нижняя граница), плановое (удовлетворительное значение, позволяющее выйти на бюджетные показатели) и «вызов» (требуемый ориентир для компании, достижение которого крайне желательно и возможно при благоприятном развитии). Все отобранные КПЭ можно разделить на 2 группы (используя все те же КФУ): 1) индикативные показатели (которые не должны ухудшаться, для них критичным является контроль нижней границы) и мотивационные (для которых важно достижение планового значения и даже его превышение).

**Шаг 5. Разработка планов мероприятий и инициатив, разработка бюджетов.**

Еще один важный шаг в методике. Фактически происходит сравнение имеющихся возможностей и требований развития. При их расхождении компания вынуждена начать реализацию неких действий или проектов («инициатив»), направленных на устранение «разрывов» (технологически очень напоминает GAP-анализ). На основе предложенного пакета проектов формируются бюджеты. На данном шаге также возможны возвраты к более ранним шагам алгоритма, обусловленные ограниченностью ресурсов компании.

**Шаг 6. Внедрение.** Если рассмотреть весь процесс в динамике, можно выделить пять основных проблемных зон методики ССП (табл. 1).

Составление этапов методики МАИ и BSC (фрагмент)

Использование метода МАИ и BSC для разработки стратегии					
Цели		Перспекти-вы и взаи-мосвязи	KSF	KPI	Предел для KPI
Выбор точки зрения					
Построение иерархии		Построение проекций на перспективу	Определение связей		
Оценка эффективности			Построение стратегических карт	Определение целевых значений	
Результат				Логическое будущее	

Проблемная зона 1. Нормативные направления декомпозиции в ССП не всегда удовлетворяют компании. При создании собственных способов декомпозиции надо соблюсти условие независимости измерений, а также добиться того, чтобы все заинтересованные стороны (связанные группы) были отражены в схеме. Кроме того, легко представить ситуацию неравнозначности проекций для общей (стратегической) цели, а также последующие проблемы декомпозиции, связанные с разным количеством функциональных целей в каждой из проекций (проблема неполноты иерархии). Способ преодоления данной проблемы авторами не освещен и не предлагается.

Проблемная зона 2. В методике ССП карты (графическое отображение результатов) носит иллюстративный и вспомогательный характер. Серьезной работы с анализом и учетом причинно-следственных связей между целями и использования карт для выбора или взвешивания КПЭ в методике нет.

Проблемная зона 3. Вытекает из двух предыдущих. Вызывает сомнение качество балансировки показателей и адекватность субъективного выбора конечного списка КПЭ при их значительном количестве. Это, в свою очередь, приводит к Сложностям в процедуре согласования системы КПЭ, а также к частому возникновению негативного эффекта при ее Использовании (происходит мотивирование деструктивного, с точки зрения стратегических целей, поведения).

Проблемная зона 4. Назначение планок КПЭ происходит на субъективной основе, как правило, на основе представления о делении на мотивационные и индикативные показатели.

Проблемная зона 5. Процесс разработки стратегических мероприятий происходит независимо от других шагов, что приводит к сомнениям в

согласованности всех элементов системы между собой и направленности на достижение конечной стратегической цели.

Между тем, хорошо известна и давно разработана методика стратегического планирования: «метод анализа иерархий» (МАИ). Данная методика предлагает проверенный практикой математический инструментарий, позволяющий преодолеть указанные проблемы или существенно снизить их влияние на конечный результат. Методика базируется на нечетких экспертных оценках и позволяет работать с проблемами, характерными для стратегического планирования. Особое достоинство методики - это возможность «планирования в прямом направлении», что позволяет связать в единое целое стратегические цели, ожидания и интересы участников, их политики, а также получить веса показателей, наиболее целесообразные инициативы и итоговый (обобщенный) исход их осуществления. Сформирован алгоритм использования МАИ применительно к методике ССП: мы постарались отобразить соответствия в выполняемых шагах и аналогии в названиях действий. Использование МАИ позволяет преодолеть выделенные проблемы.

Проблема О (получение стратегической цели). На этом этапе также возможно и целесообразно применение МАИ, что позволяет значительно улучшить результаты стратегического анализа.

Проблема 1. Разрешается за счет стандартной процедуры - выделения ключевых фигур (групп влияния) - «акторов» и рассмотрения стратегической цели уже с учетом их интересов. Одновременно такой подход избавляет нас от проблемы взаимозависимости классических проекций, что существенно повышает достоверность получаемых результатов.

Проблема 2. Построенная иерархия является не только наглядным представлением взаимосвязей, но рабочим инструментом для анализа. Кроме того, математический аппарат получения и согласования оценок группы экспертов позволяет упростить процедуру стратегического анализа.

Проблемы 3 и 4. КПЭ по методике МАИ (эквивалентное название - переменные состояния) взвешиваются исходя из представлений участников. Таким образом, мы получаем не только список показателей, но и их веса. Показатели с низкими весами могут быть отброшены или заменены на другие уже на ранней стадии разработки. Используемый математический аппарат позволяет преодолеет и проблемы с неполной иерархией.

Проблема 5. Исследовательские сценарии и сценарии (политики) актеров, после проведения процедуры взвешивания дают полное представление о целесообразности тех или иных инициатив и об их влиянии на обозначенную стратегическую цель, что положительным образом скаживается на результатах.

**IV. Вывод.** Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности дополнения методики ССП (как идеологии разработки стратегии и управления ею) методикой МАИ, позволяющей преодолеть ряд трудностей и проблемных зон, свойственных методике ССП.

## Литература

1. Захарченко В.И. *Стратегическое управление предприятием* (учебное пособие). - Одесса: ОИУМ, 1998. - 36 с.
2. Ольве Н.-Г., Рей Ж., Ветер М. *Оценка эффективности деятельности предприятия: Практическое руководство к использованию сбалансированной системы показателей*: Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2004. - 304 с.
3. Томас Р. *Количественный анализ хозяйственных операций и управленческих решений*: Учебник. - М.: Дело и Сервис, 2003. - 432 с.

Ясеновая И.Б.

## РЕАЛИЗАЦИЯ CRM - СИСТЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Аннотация.** Даны системные предложения по улучшению обслуживания потребителей.

**Ключевые слова.** Компания, культура, система, бизнес - процесс, технология.

**I. Введение.** В современных экономических условиях насыщения рынков и усиления конкуренции наблюдается снижение эффективности воздействия на покупателя стандартных программ и приемов, гарантирующих успешные продажи (низкие цены, массовая реклама, традиционный маркетинг и пр.). Все больше внимания уделяется обслуживанию клиентов. Сегодня для компаний становятся актуальными такие факторы обслуживания клиентов, как скорость обслуживания покупателей, уровень дополнительных услуг личное внимание, информационное обеспечение, персонализированное обслуживание и т.д. Разработка и принятие концепции взаимоотношениями со своими покупателями (CRM - Customer Relationship Management) позволит компании вести успешную конкурентную борьбу, не только привлекать новых покупателей, но и повышать лояльность уже существующих клиентов на протяжении всего цикла взаимодействия с ним, тем самым, обеспечивая себе долгосрочные конкурентные преимущества.

CRM консолидирует информацию о покупателях компании, полученную по различным каналам и обеспечивает сотрудников компании всей информацией, необходимой для лучшего понимания потребностей покупателей и для эффективного построения взаимоотношений с ними.

**II. Постановка задачи.** Данный подход, основанный на теории управления взаимоотношениями с клиентами, не является совершенно новым, многие компании давно применяли его в своей деятельности, устанавливая прямые и долговременные отношения со своими покупателями. Но действительно новым стало появление технологий, которые дают возможность эффективного управления взаимоотношениями с покупателями, потоками информации клиентов и самой компанией в целом. Последнее десятилетие прошло под знаком бурного развития технологий,

итогом которого стало то, что в центре концепции CRM на предприятии оказалась CRM - система.

Однако в результате переоценки значения именно CRM - технологий при принятии концепции управления взаимоотношениями с покупателями многие компании забывают очень важную вещь, без которой невозможна эффективная реализация данной концепции - это то, что CRM, в первую очередь, стратегия, а уже потом - технология. Ошибка большинства компаний, заключается в том, что сначала происходит приобретение и установка CRM - систем, а после этого попытка перестроить организацию своего бизнеса. В такой ситуации часто становится очевидной неготовность самих компаний к внедрению данной системы.

**III. Результаты.** Путь к успешному управлению взаимоотношениями с покупателями лежит через принятие философии CRM. Она предполагает изменения на предприятии по следующим основным направлениям:

1. Разработка и принятие стратегии взаимоотношений с клиентами.
2. Изменения внутри компании: реструктуризация компании, изменение бизнес-процессов, изменение корпоративной культуры.
3. Внедрение CRM - системы (технологическая составляющая).

Рассмотрим более подробно каждые из этих направлений с целью более четкого и развернутого представления об их значимости в процессе внедрения CRM - концепции на предприятии.

### A. Стратегическая ориентация

Один из ключевых факторов успешного внедрения концепции CRM - это наличие целей и стратегии взаимоотношений с клиентами, согласованной с общей стратегией предприятия.

Только тогда, когда компания будет иметь четкую концепцию взаимоотношений со своими клиентами, когда она будет понимать, чего хочет достичь посредством внедрения CRM и каким образом будет использовать полученную о своих покупателях информацию, станет возможным сделать правильный выбор технологии и, соответственно, добиться положительных результатов.

### B. Структура компании

Здесь наиболее важным является понимание того, что для обеспечения персонального обслуживания, компания должна обладать все необходимой информацией о покупателе, полученной из каждого возможного источника. Таким образом, компания должна быть реструктуризована с целью полноценного обмена информацией о покупателях между различными подразделениями.

### C. Бизнес-процессы

Прежде чем компания примет решение об установке CRM - системы, она должна понять, что в центре ее бизнес-процессов теперь должен находиться потребитель, а не товар или услуга.

Для того, чтобы добиться понимания бизнес-процессов с точки зрения клиента компании, ей необходимо выяснить у покупателей, в чем они нуждаются и чего ожидают от компании, а затем понять насколько

эта информация отличается от того, что покупатель получает от компании в действительности. Полученные данные о разнице ожиданий потребителей и уровне воплощения их ожиданий даст компании направления для процессных изменений.

#### Г. Корпоративная культура

В изменении корпоративной культуры компании речь идет о тех аспектах, которые облегчают процесс внедрения концепции CRM на предприятии. Основным же является то, что все сотрудники компании от высшего руководства до непосредственно осуществляющих контакты с клиентами должны понимать и разделять целесообразность и стратегическую значимость реализации концепции управления взаимоотношениями с клиентами.

#### Д. Технология

Технологическая составляющая внедрения концепции CRM на предприятии является завершающим его этапом, когда осуществлены все необходимые для этого изменения, описанные выше.

Сама CRM - система - это совокупность подсистем, которые позволяют получать информацию о клиентах компании, хранить и обрабатывать ее, делать на ее основании определенные выводы, экспорттировать ее в другие приложения и предоставлять в удобном виде.

**IV. Вывод.** Резюмируя вышесказанное, необходимо отметить, что прежде чем успешно внедрить концепцию CRM в деятельность компании, необходимо быть уверенным в том, что компания готова к необходимым для этого изменениям в своей стратегии, структуре, бизнес-процессах и корпоративной культуре, готова к материальным затратам, которые требует технологическая составляющая внедрения данной концепции, а также готова узнавать больше о своих покупателях и должным уровнем реагировать и предпринимать определенные действия, направленные на повышение удовлетворенности своих клиентов.

#### Литература

1. Захарченко В.И. Логистика: Учебное пособие. - Одесса: ОИУМ, 1998. - 52 с.
2. Крикавський Е.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг: Підручник. - Львів: НУ «Львівська політехніка», 2001. - 226 с.
3. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Навчальний посібник. - Львів: НУ «Львівська політехніка», 1999. - 244 с.

#### Сведения об авторах

- Акулюшина Марина Александровна  
ассистент кафедры менеджмента Одесского национального политехнического университета
- Бутенко Александра Алексеевна  
студентка Одесского национального политехнического университета
- Белоус Ирина Андреевна  
студентка Харьковского национального экономического университета
- Васильев Алексей Викторович  
старший преподаватель кафедры экономики и управления ОНУ им. И. Мечникова
- Васильев Сергей Григорьевич  
старший преподаватель кафедры экономики и управления ОНУ им. И. Мечникова
- Васильева Татьяна Анатольевна  
к.э.н., доцент Украинской академии банковского дела НБУ
- Гончарук Анатолий Григорьевич  
к.э.н., докторант Одесского национального политехнического университета
- Демьяненко Сергей Касьянович  
к.т.н., доцент, декан факультета экономики и информатики Измаильского государственного гуманитарного университета
- Журавльова Татьяна Алексеевна  
к.э.н., профессор, заведующая кафедрой экономики и регулирования рыночных отношений ОНУ им. И. Мечникова
- Жаданова Юлия Алексеевна  
аспирант Одесской национальной академии связи им. А. Попова
- Запоточный Владимир Иванович  
магистр Киевского национального университета им. Т. Шевченко
- Захарченко Анатолий Иванович  
старший преподаватель Луганского строительного техникума
- Ковалевская Алла Владимировна  
к.э.н., доцент Харьковского торгово-экономического института КНТЭУ.
- Костина Екатерина Викторовна  
аспирант кафедры международной экономики Киевского национального экономического университета им. В. Гетмана
- Мазур Сергей Николаевич  
аспирант кафедры экономики и управления ОНУ им. И. Мечникова
- Масленников Евгений Иванович  
к.э.н., доцент Ильичевского института ОНУ им. И. Мечникова

Меркулов Николай Николаевич к.э.н., доцент кафедры экономики и управления ОНУ им. И. Мечникова асистент кафедры менеджмента Одесского национального политехнического университета д.э.н., профессор Харьковской национальной академии городского хозяйства

Павлова Светлана Александровна к.э.н., доцент кафедры менеджмента Одесского национального политехнического университета д.э.н., профессор Харьковской национальной академии городского хозяйства

Писаревский Илья Матвеевич к.э.н., доцент кафедры экономики и управления ОНУ им. И. Мечникова асистент кафедры менеджмента Одесского национального политехнического университета д.э.н., профессор Харьковской национальной академии городского хозяйства

Побережец Ольга Валерьевна к.э.н., доцент кафедры экономики и управления ОНУ им. И. Мечникова асистент кафедры менеджмента Одесского национального политехнического университета д.э.н., профессор Харьковской национальной академии городского хозяйства

Продиус Иван Прокофьевич к.э.н., доцент кафедры экономики и управления ОНУ им. И. Мечникова асистент кафедры менеджмента Одесского национального политехнического университета д.э.н., профессор Харьковской национальной академии городского хозяйства

Рекун Анна Петровна аспирант Харьковского национального университета им. В. Каразина.

Рогачев Михаил Юрьевич аспирант национального технического университета «Харьковский политехнический университет»

Родченко Владимир Борисович к.э.н., доцент Харьковского национального университета им. В. Каразина.

Родченко Светлана Сергеевна соискатель Харьковской национальной академии городского хозяйства

Садовская Ирина Игоревна аспирант кафедры экономики и управления ОНУ им. И. Мечникова

Сова Светлана Константиновна аспирант кафедры экономики и управления ОНУ им. И. Мечникова

Чабаненко Денис Евгеньевич аспирант кафедры экономики и управления ОНУ им. И. Мечникова

Ясеновая Ирина Борисовна аспирант Одесской национальной академии связи им. А. Попова

Наукове видання

**РИНКОВА ЕКОНОМІКА:**  
**СУЧАСНА ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ**

Том 11

(Випуск 18 – Проблеми збалансованого розвитку української економіки

Науковий редактор  
збірника: д.е.н., проф.

Захарченко В.І.

Коректор

Мазур О.Є.

Підписано до друку 13.11.07. Формат 60x90/16  
Виготовлено з наданого оригінал-макета  
Папір друкарський. Обсяг 14,5 д.а. Наклад 300 прим. Зам. №18/07  
Видавництво: ФОП "БВВ"  
(Свідоцтво ДК №2783 від 02.03.2007 р.)  
email: fop.bvv@gmail.com  
тел. (048) 743-90-17, 743-13-93