**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ**

# Запоріжжя 2021

УДК:005:339.92 A 437

Рекомендовано вченою радою

Запорізького національного університету

(Протокол № від \_\_.\_\_.2021 р.) **Рецензенти**

*Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту*

*Класичний приватний університет, м. Запоріжжя*

***Вікторія Томарева-Патлахова***

*Доктор економічних наук, доцент, проректор з наукової діяльності*

*Міжнародний європейський університет, м. Київ*

***Олексій Гуцалюк***

Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту зовнішньоекономічної діяльності : колективна монографія / за загальною редакцією Д.Т. Бікулова, О.М. Олійника. Запоріжжя, ЗНУ. 2021. 336 с.

ISBN

Монографія присвячена актуальним питанням теорії та практики

менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Монографія буде корисною науковцям, підприємцям, експертам у галузі економіки, управління та адміністрування, викладачам, аспірантам, студентам та всім, хто бажає покращити рівень обізнаності в сучасних концепціях теорії та практики менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

© Бікулов Д.Т., Олійник О.М., 2020

# ЗМІСТ

Передмова .................................................................................................................... 4

Cучасні концепції інформаційного забезпечення менеджменту

зовнішньоекономічної діяльності .............................................................................. 6

Економіка та математичне моделювання техніко-економічних показників

стратегії ресурсозбереження в металургії спеціальних сталей ............................ 43 Напрямки сталого розвитку менеджменту бізнес-процесів підприємств

міжнародного бізнесу ............................................................................................... 55

Інструментальне забезпечення стратегій маркетингу та менеджменту

міжнародної компанії на локальних ринках ........................................................... 99

Управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємств харчової

промисловості в умовах реалізації стратегії їх життєзабезпечення ................... 136 Організаційні аспекти реалізації управлінського консалтингу при здійсненні

зовнішньоекономічної діяльності підприємств ................................................... 171

Напрями удосконалення системи фінансування та бюджетування зовнішньоекономічної діяльності в контексті забезпечення її ефективності ... 207 Стратегічні підходи забезпечення ефективності менеджменту

зовнішньоекономічної діяльності підприємства .................................................. 251

Філософія менеджменту в контексті наукової раціональності: суб'єктно-

орієнтований підхід ................................................................................................. 299

Автори монографії .................................................................................................. 335**ПЕРЕДМОВА**

Інтеграція України у світове економічне господарство, зростаюча роль зовнішньоекономічних зв'язків у розвитку вітчизняної економіки визначають нагальну необхідність вироблення науково обґрунтованої зовнішньоекономічної стратегії кожного підприємства та організації, яка активно сприяла б прогресу країни за рахунок ефективного використання наявних і потенційних конкурентних можливостей. Це завдання стає більш актуальним в умовах кардинальних змін, що відбуваються в системі світогосподарських відносин під впливом прискорення науково-технічного прогресу і розгортання процесу глобалізації. Виявленню виникаючих в зв'язку з цим зовнішньоекономічних проблем та пошуку можливих шляхів їх вирішення присвячено дане дослідження, підготовлене на основі розробок науковців кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Запорізького національного університету. Не претендуючи на повне охоплення всіх питань, пов'язаних з формуванням стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, автори монографії зробили спробу розкрити деякі важливі напрями цієї роботи, що мають перспективне значення. У цьому контексті одна з глав присвячена вивченню сучасних концепцій інформаційного забезпечення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, як важливого фактора прискорення економічного їх зростання.

Визначальне значення для підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств мають питання інструментального та організаційного забезпечення. У книзі висвітлюються два істотних аспекти даної проблеми. Один з них дозволяє розглянути на тлі якісних зрушень, що відбуваються в світогосподарських відносинах під впливом процесу глобалізації, конкурентні можливості вітчизняних підприємств і перспективи перебудови структури їх експорту і імпорту, інший - узагальнити зарубіжний досвід управлінського консалтингу і висловити міркування щодо впровадження відповідної системи в Україні.

Одним з пріоритетом зовнішньоекономічної стратегії вітчизняних підприємств є активне впровадження концепції сталого розвитку. У зв'язку з цим проведено аналіз зовнішньоекономічних стратегій, прийнятих підприємствами, і розроблені слушні пропозиції. Необхідна ланка зовнішньоекономічної стратегії підприємств – їх фінансування та бюджетування. Їх аналіз дано в розділі, який висвітлює основні напрямки удосконалення систем бюджетування та фінансування в контексті забезпечення ефективності. Поряд з дослідженням проблем прикладного характеру приділено увагу вивченню філософії менеджменту в контексті наукової раціональності. Автори висловлюють надію, що матеріали можуть виявитися корисними для читачів, які цікавляться перспективами розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств.

Автори монографії

Бікулов Д. Т., Верітова О. С., Головань О. О., Григор‘єв С. М., Коваленко Н. М., Маказан Є. В., Маркова С. В., Олійник О. М., Петрова К. В., Сухарева К. В.,

Чкан А. С., Шупчинська К. С.

# СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

На сучасному етапі розвитку суспільства процес інформатизації перевищує швидкість соціалізації. Всі процеси пов’язані з отриманням інформації перейшли на новий рівень, обсяг повідомлень швидко зростає, обсяг інформатизації охоплює терабайти інформації. Крім того, швидкість зростання інформаційного середовища перевищує темп зростання для деяких інформаційно-корисних тем. Як результат, час, витрачений на подальші пошуки, збільшується, що часто призводить до своєрідного «перевантаження інформацією» різних рівнів управління.

Кардинальні зміни у світовій економіці та їх неоднозначні соціальнополітичні наслідки призвели до якісно нового значення інформаційноаналітичної роботи – стратегічної, науково-технічної, комерційної тощо. У свою чергу, швидке поширення нових засобів комунікації дало поштовх для розвитку нового етапу різних інформаційно-психологічних операцій.

Проблеми інформаційної безпеки стають все більш актуальними для суспільства. Однак ефективні рішення в першу чергу покладаються на точне та глибоке розуміння змісту інформаційного управління, своєчасне виявлення та нейтральність впливу факторів, які можуть призвести до виникнення суперечливої інформації, що створює перешкоди у формуванні процесів повноцінного інформаційного забезпечення в менеджменті.

Все вищезазначене визначає якісно нове значення інформаційноаналітичної роботи, що підвищує ефективність у всіх частинах процесу управління в різних сферах людської діяльності.

Мета дослідження полягає у визначенні складових інформаційного забезпечення в менеджменті з точки зору створення структури інформаційного поля в процесі управління, розуміння механізму впливу значущих, якісних особливостей інформації про процес прийняття управлінських рішень. Розширення існуючої бази взаємопов’язаних елементів та доповнення характерно-значущими складовими для відповідності умов і потреб сьогодення. Виявлення площини взаємодії баз даних, програм інформаційного забезпечення працездатності підприємств та організацій сфери управління із сучасним елементом новітніх можливостей та реалій.

Актуальність проведення досліджень зумовлена необхідністю виявлення взаємозв’язків та трансформацій на сучасному етапі у сфері управління за рахунок інформаційного забезпечення процесів управління.

Спочатку розглянемо базу інформаційного забезпечення в менеджменті, а саме: теоретичні аспекти основ управління інформацією за рахунок понятійного апарату, цілісну структуру елементів, які відповідають потребам сьогодення.

Процес управління має ієрархічний і унікальний характер. А оволодіння базовими знаннями та практичними навичками в організації інформаційноаналітичних процесів, дозволяє менеджеру вдосконалити свої навички в цій галузі відповідно до його управлінських завдань, властивих певній ієрархії та конкретній області застосування.

Сучасний менеджмент використовує інтегровані управлінські інформаційні системи, що забезпечують технології, засновані на науковому управлінні соціально-економічною та технічною інформацією, відокремленні творчих процесів розробки управлінських рішень від технічної операції інформаційного забезпечення, централізації їх реалізації в спеціалізованому управлінні.

Перш за все, варто зазначити прийнятті дефініції поняття «інформація» у цілому. У Законі України «Про інформацію» наводиться низка визначення стосовно даного поняття, серед яких є визначення (інформації, носія інформації та захисту інформації або інформаційних ресурсів):

* інформація - будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді;
* документ - матеріальний носій, що містить інформацію, основними функціями якого є її збереження та передавання у часі та просторі;
* захист інформації - сукупність правових, адміністративних, організаційних, технічних та інших заходів, що забезпечують збереження, цілісність інформації та належний порядок доступу до неї;
* суб’єкт владних повноважень - орган державної влади, орган місцевого самоврядування, інший суб’єкт, що здійснює владні управлінські функції відповідно до законодавства, у тому числі на виконання делегованих повноважень [1].

Науковий погляд на інформацію як на філософсько-економічне явище склався давно. Однак слово «інформація» визначається по-різному залежно від сфери застосування та наукової галузі.

Наукові погляди на інформацію як філософську та економічну категорію давно сформувались. Але термін «інформація» визначають по різному в залежності від області її застосування та наукової галузі.

Існуючі у закордонних учених точки зору на інформацію добре систематизував Ф. Махлуп:

1. інформація – процес передачі знань, сигналу чи повідомлення;
2. інформацією є поточні дані про перемінні величини в деякій галузі діяльності, систематизовані відомості щодо основних причинних зв’язків, котрі містяться у знанні як понятті більш загального класу, по відношенню до якого інформація є підлеглою;
3. інформація є знання, які передані кимось іншим чи набуті шляхом власного дослідження чи вивчення;
4. інформація є знання про якусь особливу подію, випадок чи щось схоже [4].

В. З. Коган виділив з усіх визначень спільні моменти. Це чотири компоненти:

1. процес пізнання чогось, про що передається інформація;
2. того, хто передає інформацію; 3) того, хто сприймає інформацію; 4) самої інформації [5].

Отже, інформація – це багатофункціональний об’єкт. Вона створюється й застосовується в усіх сферах діяльності і забезпечує виконання безліч різноманітних функцій і завдань, що постають перед найрізноманітнішими суб’єктами – органами державної влади, місцевого самоврядування, фізичними і юридичними особами, іншими соціальними утвореннями.

Зокрема, у Статті 10 даного закону зазначаються види інформації за змістом [1]:

* інформація про фізичну особу;
* інформація довідково-енциклопедичного характеру;
* інформація про стан довкілля (екологічна інформація);
* інформація про товар (роботу, послугу);
* науково-технічна інформація;
* податкова інформація;
* правова інформація;
* статистична інформація;  соціологічна інформація;  інші види інформації.

Майже всі офісні системи оснащені сучасною комп’ютерною технікою. Інформаційні технології є найновішими інструментами ведення бізнесу, оскільки при їх утворені був використаний досвід успішних компаній. Використання сучасних технологій дозволяє компаніям адаптуватися та набувати цей досвід у конкретних умовах праці, актуальних умовах відповідно до потреб ринку та дієвої конкурентоспроможності.

Щоб використовувати мережу Інтернет для розбудови структури інформаційного забезпечення як у межах компанії чи організації, так і для засвоєння зовнішнього ринку необхідно багато елементів.

Серед таких елементів можна зазначити:

* оперативні комунікації (електронна пошта, списки розсилок тощо);
* розподілені ресурси та засоби доступу до них (бази даних, портали, термінали, комп’ютерних мереж);
* засоби координації діяльності (електронні дошки оголошень, форуми, електронні опитування);
* форми зворотного зв’язку і організації співробітництва;
* засоби виробництва (інструментарій пошуку ресурсів і партнерів стандартні програмні засоби).

Інформаційний менеджмент – це інноваційна діяльність, орієнтована на постійний пошук нових способів організації інформаційної діяльності, створення матеріальних і соціальних передумов ефективного доступу до інформації з метою забезпечення інформаційно-комунікаційних процесів, активізації й розвитку наявних форм їх раціонального використання [2].

Одним із перших визначень управління інформацією було надано Д. Даченом. На його думку, управління інформацією визначає типи інформації, способи її отримання з даних, час подання та сферу дії особи, яка виконує завдання. Цей вузьке визначення не охоплює всю тривалість надання інформаційних послуг. Менеджер з інформації повинен обмежити обсяг інформації з ключових питань настільки, наскільки це необхідно для забезпечення прийняття рішення.

За словами Дж. Борбелі, управління інформацією – це нова стратегія управління інформаційними ресурсами. Тобто, інформація повинна відповідати стратегічним цілям організації. На думку Мейсона, управління інформацією – це процес планування, організації, залучення, управління, координації та моніторингу різноманітної інформаційної діяльності, включаючи визначення інформаційних служб, систем та рамок для досягнення цілей організації. В. Стебек вважає, що управління інформацією - це сукупність різних типів завдань, пов’язаних з між собою. Р. Гиляревський визначає поняття «управління інформацією» як управління підприємством, засноване на широкому використанні всіх видів інформації, що зберігається всередині або поза підприємством.

Історично під управлінням інформацією розуміли управління системами, пов’язаними з розробкою, просуванням, торгівлею та використанням комп’ютерних мереж для задоволення потреб сучасних промислових підприємств, банків, комерційних установ, навчальних закладів тощо.

Інформаційний менеджмент прийнято досліджувати та вивчати згідно наступних підходів [3]:

1. Інформаційний менеджмент розглядається у досить широкому спектрі – від традиційного інформаційного обслуговування до загальної теорії управління: інформаційне забезпечення, інформаційні ресурси, інформаційні послуги та підприємництво, інформаційні системи і їх управління, опрацювання та аналіз інформації, організація комунікації, управління інформаційними технологіями, стратегічне планування та менеджмент. Всі ці напрямки входять до системи знань інформаційного менеджменту, але деякі з них залежно від трактування, представляються як основні, а решта, доповнюють перші як контекст.
2. Інформаційний менеджмент розуміється як розроблення і реалізація внутрішньої і зовнішньої комунікативної політики організації. Розглядаючи галузі, які розвиваються на перетині інформаційного менеджменту, виділяють:

* організаційні комунікації;
* документування діяльності підприємства, формування

документопотоку і документообігу;

* формування інформаційного потоку фірми, його диспетчеризація, створення довідково-інформаційних фондів і пошукових систем;

Якщо розглядати науково-інформаційну діяльність інформаційного менеджменту то можна сказати, що він є можливістю здійснювати інформаційно-аналітичні і прогностичні дослідження, що базуються на методах інформаційного моделювання.

3) Інформаційний менеджмент визначається як прикладна адміністративно-орієнтована технологія управління інформаційними ресурсами.

М.С. Пушкар класифікує інформацію за такими критеріями як (рис. 1):

* сфера економіки: виробнича і невиробнича інформація;
* сталість у часі: довідкова, нормативна, фактична;
* рівень виникнення: первинна, проміжна, вторинна;
* повнота задоволення потреб: недостатня, достатня, зайва;
* стабільність: стабільна, змінна, умовно-постійна;
* технологія обробки: вхідна, вихідна;
* якість: достовірна, недостовірна;
* планування: операційна , тактична, стратегічна;
* стандарт: офіційна, неофіційна;
* за походженням: зовнішня і внутрішня;
* відкритість:закрита, відкрита, доступна, недоступна [6].

Г.І. Купалова класифікує інформацію, яка використовується в економічному аналізі та призначена для прийняття управлінських рішень за відповідними класифікаційними ознаками, а саме:

* за функціональним призначенням інформація може бути: планова, нормативно-правова, облікова, звітна, адміністративна, масова,інформація; про діяльність державних органів влади та органів місцевого самоврядування, інформація
* про особу, інформація довідково-енциклопедичного характеру,

соціологічна;

* за змінністю: постійні (умовно-постійні) і змінні;
* залежно від причетності до об’єкта управління інформація поділяється на: внутрішню і зовнішню, вхідну і вихідну;
* за предметом дослідження інформація поділяється на: основну і допоміжну;
* за об’єктом вивчення виділяють інформацію: загальну та часткову;
* залежно від способу зображення інформація може бути подана у такому вигляді: текстова, цифрова, алфавітна, алфавітно-цифрова, графічна, таблична, за допомогою мультимедіа;
* за формою подання інформація поділяється на: письмову та усну;
* за ознакою насиченості інформація поділяється на: недостатню, достатню та надлишкову [7].

сфера економіки

сталість у часі

рівень виникнення,

повнота задоволення

потреб

стабільність

технологія обробки

якість, планування,

стандарт

походження, відкритість

Рис. 1. Класифікація інформації (за М.С. Пушкар)

Управлінська інформація – це тип інформації, який як невелика група економічних показників включає інформацію про процеси розподілу, обміну та використання ресурсів, що забезпечує здійснення корпоративного та економічного управління на певному рівні управління. Така інформація може включати економічну, технологічну, соціальну, правову, демографічну та іншу відповідну інформацію.

За типом управління інформація поділяється на:

* оперативну - ця початкова інформація потрібна на мінімальному рівні управління для реалізації планів та звітів;
* тактичну - це інформація, отримана в результаті обробки та короткого викладу діяльності, призначеної для використання центральними менеджерами, яка забезпечує стратегічний контроль впровадженням.
* стратегічну - це звіти, висновки, прогнози на основі раціональних даних, які використовуються для довгострокового планування та розвитку.

Економічну інформацію класифікують за рядом ознак. Залежно від здійснюваних в управлінні функцій розрізняють планову, облікову та регулюючу інформацію.

Планова інформація в структурі економічної інформації займає 8-10 %. Вона містить директивні вказівки про розвиток конкретного об’єкта управління та його складових. Облікова інформація в системі економічної охоплює в середньому 88-90 %, відображаючи господарські процеси у вигляді натуральних, трудових і вартісних показників.

Складовими частинами облікової інформації є бухгалтерські, звітностатистичні та оперативні дані. Регулююча інформація займає в середньому майже 2 % від загального обсягу економічної інформації. На її основі приймають рішення щодо регулювання параметрів виробництва або планових завдань.

За стадіями утворення економічну інформацію поділяють на первинну та похідну. Первинна інформація відображає виробничо-господарські процеси в момент їх проходження. Це, як правило, бухгалтерська інформація, збір якої переважно здійснюється вручну і заноситься на носій типу «первинний документ». Похідна інформація є результатом обчислень і поділяється на проміжну, що підлягає подальшій обробці, та результативну. Як первинна, так і похідна економічна інформація може бути змінною (робочою, оперативною) і постійною [8].

Основною функцією інформації є інформування суб’єкта про умови, в яких проходить його життя, зниження рівня невизначеності ситуації. У загальному плані інформація поділяється на масову та конкретну. Масова інформація виконує функцію спілкування, а спеціальна - забезпечує процес створення матеріальних і нематеріальних благ.

Як бачите, межа між новиною та шумом новини визначається значенням повідомлення для суб’єкта. Цінність (або цінність) є важливим атрибутом інформації та є її здатністю сприяти досягненню мети, яка стоїть перед людиною чи організацією.

Для ефективного управління, яке полягає у навмисному здійсненні впливу суб’єкта на об’єкт, що, в свою чергу, включає збір, передачу, обробку та збір відповідної інформації, затвердження та виконання відповідних рішень, а також контроль за виконанням цих рішення, характеристики Також важливим є кілька інших відомостей, а саме: її точність, надійність, повнота, точність та ефективність.

Точність інформації - це допустимий рівень її спотворення, який визначається характером відповідальності, яку вирішує конкретний суб’єкт.

Багатство інформації, що має мінімальну кількість інформації для прийняття правильного рішення, називається повнотою інформації. Як бачите, точність, надійність та повнота інформації - лише одна із пов’язаних якостей.

Найголовніше, з точки зору управління – це природа інформації як її ефективність, тобто важливість інформації в мінливих умовах. А щоб процес управління чи спілкування був ефективним, інформація повинна бути чітко визначена усіма користувачами, тобто бути точною. Ці концепції дозволяють сформулювати на уявному рівні характеристики, що є критично важливим для ефективного використання інформації як робочої теми, а отже і для ефективного планування інформаційної діяльності на всіх рівнях управління.

Слід додати, що існує певний клас проблем, що створюються лише завдяки якості слів, а не числовим атрибутам. Також немає надійних прикладів чисел, придатних для обробки текстів [2-4].

Таким чином, оцінка альтернативних рішень таких проблем базується на характеристиках інформації та має стандарт якості. Також виділяють наступну види інформації, які життєво-необхідна для роботи менеджера (рис. 2):

Статистична інформація – це офіційна документована державна інформація, що дає кількісну характеристику масових явищ і процесів, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя.

Статистична

інформація

Адміністративна

інформація

Масова інформація

Інформація державних

органів та органів

місцевого і регіонального

самоврядування

Правова

інформація

Соціологічна

інформація

Інформація довідково

-

енциклопедичного

характеру

Інформація про

особу

Рис. 2. Види інформації у роботі менеджера

Адміністративна інформація (дані) – це офіційні документовані дані, що дають кількісну характеристику явищ і процесів, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній, інших сферах життя і збираються, використовуються, поширюються та зберігаються органами державної влади (за винятком органів державної статистики), органами місцевого самоврядування, юридичними особами згідно із законодавством з метою виконання адміністративних обов’язків і завдань, які належать до їх компетенції.

Масова інформація – це публічно поширювана друкована та аудіовізуальна інформація.

Інформація державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування – це офіційна документована інформація, яка створюється в процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого та регіонального самоврядування.

Правова інформація – це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення і боротьбу з ними та їх профілактику тощо.

Інформація про особу – це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу.

Інформація довідково-енциклопедичного характеру – це систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє середовище.

Соціологічна інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій та явищ, процесів, фактів.

Виходячи з огляду на види інформації виникає необхідність дослідження складової, за допомогою якої відбувається передача та обробка даних у процесі інформаційного забезпечення у менеджменті [8].

Так на рисунку 3, наведено взаємопов’язані компоненти управління з точки зору інформації, її опрацювання та впровадження в процес керування організацією та підприємством на сучасному рівні.

Загальне поняття інформації важливе для осмислення й виокремлення компонентів, що формують площину взаємодії менеджера із компанією як елементом внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Поєднуючи між собою поняття «система», «структура системи», «елементи системи», «системний підхід», «об’єкт управління», «інформаційні системи» та «інформаційне забезпечення» створюється загальна система управління інформацією. Первинний компонент взаємодії із клієнтом у рамках отримання додаткової інформації є бази даних.

Таким чином, практика показує, що лише систематична обробка зібраної первинної інформації, яка в основному описує процеси та явища виробничих, господарських та інших об’єктів, разом з іншими типами інформації може мати суттєву користь при вирішенні комплексу проблем.

дистанційна бази даних освіта

бухгалтерській цифорова облік / демократія /

ДІЯ.Бізнес управлінський облік

SMM-target управління сайтом

реклама

Рис. 3 Сучасні компоненти інформаційного забезпечення в менеджменті

Системна обробка даних пов’язує між собою низку понять (рис. 4), зміст кожного з них розкриває сутність виконання процесів керування інформацією.

система

структура

системи

системний

підхід

системний

підхід до

створення

інформаційн

ої системи

інформа

ційне

забезпеч

ення

Рис. 4. Поняття категорії інформаційного забезпечення

Система – єдність, що складається з численних взаємопов’язаних і (в ряді випадків) взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких додає дещо конкретне до унікальних характеристик цілого. Йдеться про систему як сукупність окремих частин, що становить єдине ціле, спрямоване на досягнення однієї мети. При цьому кількість елементів, що утворюють систему, та зв’язків між ними не уточнюється, оскільки таке уточнення може призвести до суперечки.

Вилучення якоїсь частини системи інколи порушує властивості її цілісності, тобто єдності, а згадана мета, характерна для всієї сукупності складових частин системи, не завжди може бути досягнена.

Структура системи визначається розміщенням і взаємозв’язками її елементів або частин при виконанні їхніх функцій. Звичайно, згадана структура залежить від величини системи та її складності. Величина системи характеризується не лише кількістю її елементів, а й зв’язками між ними. Щодо складності, то вона визначається різноманітністю, неоднорідністю властивостей елементів та різною якістю зв’язків між ними (прямі, зворотні, нейтральні тощо).

При дослідженні соціально-економічної чи організаційної системи важливо встановити загальні зв’язки між її елементами. Науковою основою для раціонального або ефективного управління тією чи іншою системою є системний підхід.

Системний підхід – це сукупність методологічних принципів і положень, що дають змогу всебічно розглядати систему як одне ціле з узгодженим функціонуванням усіх її елементів.

Системний підхід до створення інформаційної системи – це комплексне вивчення об’єкта управління як одного цілого з розумінням частин його як цілеспрямованих підсистем і вивчення цих підсистем та взаємовідносин між ними.

В цьому разі об’єкт управління розглядається як сукупність взаємопов’язаних елементів однієї складової динамічної системи, що перебуває в стані постійних змін під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, пов’язаних процесами перетворення вхідного набору ресурсів в інші вихідні ресурси [9].

Інформаційна система – це сукупність різноманітних взаємопов’язаних або взаємозалежних усебічних відомостей про стан об’єкта управління та процеси, що відбуваються на ньому і які виражені в показниках і інших інформаційних сукупностях, зібраних та оброблених за допомогою технічних (інформаційних і обчислювальних) засобів за визначеною методикою та заданих алгоритмах, і які відповідають вимогам керівної системи при її впливі на керовану.

Для розв’язання проблеми спільного використання інформаційної системи різними користувачами створюється інформаційне забезпечення.

Під інформаційним забезпеченням розуміють сукупність форм документів різних видів призначення, нормативної бази та реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення і форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі під час її функціонування на об’єкті управління.

Інформаційна система, що описує внутрішній стан та процеси, що відбуваються в об’єкті управління та його зовнішньому середовищі, а також модель цього об’єкта, є автоматизованою системою збору та обробки даних. Це основа для створення об’єктивної системи управління інформацією.

Для того, щоб об’єктивна система управління інформаційною підтримкою могла функціонувати в об’єкті управління, розроблений механізм або інструмент об’єктивного повідомлення для менеджерів, компонентами якого є спеціалізовані методи, інформація та програмне забезпечення.

Сутність баз даних та джерела їх формування виокремлює наступні поняття, що формують цілісну систему. Так, об’єктивна система управління інформаційною підтримкою, як і будь-яка інша інформаційна система, є невід’ємною частиною бази даних. База даних, що представляє собою організований, захищений і контрольований набір інформації, записаної на різних носіях інформації, що відображає стан та процеси, що відбуваються в об’єкті управління та в його зовнішньому середовищі, складається з двох частин:

 позамашинну базу даних;  машину базу даних.

Позамашинна інформаційна база – це перша (вхідна) частина інформаційної бази системи, яка являє собою сукупність організованої, збереженої та контрольованої достовірної і точної інформації (вона зафіксована на різних документах-носіях, що безпосередньо сприймаються людиною) і яка відображає стан і процеси, що відбуваються на об’єкті управління та в зовнішньому середовищі, що впливає на цей об’єкт. Така сукупність інформації призначена для формування машинної інформаційної бази.

Машинна інформаційна база – це друга частина інформаційної бази системи, що являє собою сукупність інформаційних масивів, сформованих на основі даних позамашинної інформаційної бази, які зберігаються на машинних (магнітних та ін.) носіях.

Автоматизований банк даних (АБД) – це система інформаційних, математичних, програмних, мовних, організаційних і технічних засобів, які необхідні для інтегрованого нагромадження, зберігання, ведення, актуалізації, пошуку і видачі даних користувачам.

Складовими компонентами автоматизованого банку даних є:

* база даних;
* система управління базою даних.

База даних – це відповідним чином пойменована, структурована сукупність взаємопов’язаних даних, що характеризують окрему предметну область і перебувають під управлінням СУБД. При цьому дані зберігаються на машинних носіях, не залежать від прикладних програм і можуть використовуватися багатьма користувачами. Структура бази даних відповідає інформацій­ній моделі предметної області за станом на кожний даний момент.

Під предметною областю в даному разі розуміють інформаційний об’єкт з однорідною інформацією, яка моделюється за допомогою бази даних і використовується для розв’язування різних взаємопов’язаних задач, що належать переважно до цього об’єкта.

Система управління базою даних (СУБД) забезпечує автоматичне виконання основних функцій бази даних і включає комплекс програмних і певних засобів загального та спеціального приз­начення, які необхідні для створення та управління базою даних, підтримки її в актуальному стані, підтримки цілісності й захисту даних, маніпулювання даними й організації доступу до них різних користувачів чи прикладних програм в умовах чинної технології обробки даних.

Джерелами формування інформаційних масивів баз даних є:

* дані про внутрішній стан і процеси, що відбуваються на даному об’єкті управління;
* вибіркові дані про зовнішнє середовище, пов’язані з даним об’єктом управління.

Дані про внутрішній стан і процеси, що відбуваються на об’єкті управління, фіксуються переважно в первинних документах [10].

Дані про зовнішнє середовище, що формуються службою маркетингу і потрібні для організації виробництва на об’єкті управління, вибираються з джерел, які розглянуті в п. 7.2. Крім того, в Україні використовуються також ось такі конкретні інформаційні джерела:

* комерційні телевізійні і радіогазети. За допомогою цих видань за відповідну плату можна автоматично одержати дані про різні фірми, товари тощо із записом їх на магнітний носій ПЕОМ.
* інформаційні центри з мережами. Ці центри, які створюються при різних об’єктах управління і в регіонах, мають різноманітні комерційні дані, інформацію про законодавчі, розпорядчі та інші нормативні й правові акти. Зазначена інформація надається користувачам з записом її на магнітний носій ПЕОМ.
* проспекти й буклети, які видають самі фірми, газети, журнали тощо. Вони містять інформацію про фірми, їхній виробничо-торговельний потенціал тощо.
* торговельно-економічна палата України. Вона має інформацію про всі акредитовані при ній фірми, товари тощо.
* торговельні, фінансові та інші біржі. В них можна одержати інформацію про товари, що продаються й купуються, стан валютного ринку тощо.
* решта джерел інформації, що характеризують стан зовнішнього середовища.

Поширені бази даних можуть бути ефективно використані в технічних областях, які описані наступним чином:

* надмірний збір, зберігання та обробка даних;
* фізична фрагментація сайтів збору, зберігання та використання;
* наявність розвиненої комп’ютерної техніки та мереж передачі даних;
* можливість збирати та обробляти більшу частину інформації там, де вона з’являється або зберігається;
* необхідність одночасного збору та обробки інформації тощо.

Ці особливості в першу чергу характерні для виробничого об’єкта. Джерела (матеріальні, трудові, фінансові тощо) можуть бути використані як предметна область.

За способом розміщення розподілені основи поділяються на концентровані та дисперсні.

Розподілені основи концентруються (або концентруються) фізично в одному місці. Канали прямого доступу використовуються для обміну інформацією між окремими (локальними) базами даних.

Термін «канал» для обміну інформацією означає засіб передачі інформації (письмову, усну, офіційну, неформальну тощо) - придатне для електронних засобів зв’язку.

Обмін даними між взаємопов’язаними базами здійснюється без істотних обмежень щодо обсягу та характеру переданих даних. Така база даних має ряд переваг:

* простота конструкції;
* мінімальне копіювання інформації;
* максимальна уніфікація методів зберігання, регулювання та пошуку інформації.

Важливо залишатися в темі при виборі для користування БД, адже постає питання «Яку саме варто обрати»? Реляційну чи не реляційну?

Реляційні бази (SQL) зберігають структуровані дані, які представляють об’єкти реального світу. Це можуть бути відомості про людину, або про вміст кошика для товарів в магазині, згруповані в таблицях, формат яких заданий на етапі проектування сховища.

Приклад: MySQL, Oracle Database та Microsoft SQL Server.

Ознаки SQL-бази:

* є логічні вимоги до даних, які можуть бути визначені заздалегідь.
* дуже важлива цілісність даних.
* потрібна технологія якою володіють багато розробників та є добра технічна підтримка.

Нереляційні бази (NoSQL) влаштовані інакше. Наприклад, документоорієнтовані бази зберігають інформацію у вигляді ієрархічних структур даних. Може йтися про об’єкти з довільним набором атрибутів. Те, що в реляційної БД буде розбито на кілька взаємопов’язаних таблиць, в нереляційних може зберігатися у вигляді цілісної сутності.

Приклад: MongoDB, Cassandra.

А ось властивості проектів, для яких підійде NoSQL:

* вимоги до даних нечіткі, невизначені, або змінюються з розвитком проекту.
* проект може коригуватися з часом, при цьому важлива можливість негайного початку розробки. дуже важлива швидкiсть.

Якщо постаратися класифікувати існуючі області застосування баз даних, а так само оцінити перспективи їхнього розвитку в даний час, то можна отримати приблизний список найбільш поширених класів:

* документографічні й документальні застосовуються у всіх базах органів влади та управління;
* бази даних з промислової, будівельної та сільськогосподарської продукції;
* бази даних з економічної та кон’юнктурної інформації (статистична, кредитно-фінансова, зовнішньоторговельна);
* фактографічні бази соціальних даних, які включають відомості про населення і про соціальні середовища;
* бази даних транспортних систем;
* довідкові дані для населення та установ (енциклопедії та довідники, розклади літаків і поїздів, адреси та телефони громадян і організацій);
* ресурсні бази даних, що включають фактографічну інформацію про природні ресурси (земля, вода, надра, біоресурси, гідрометеорологія, вторинні ресурси і відходи, екологічна обстановка);
* фактографічні бази і банки наукових даних, щоб забезпечити фундаментальні наукові дослідження;
* фактографічні бази даних у галузі культури і мистецтва;
* лінгвістичні бази даних, тобто машинні словники різного типу і призначення.

Таким чином, бази даних дозволяють керувати ресурсами в рамках створених таблиць для прискорення процесу як внутрішньої, так і зовнішньої ідентифікації відповідного клієнта до можливого замовлення та ефективного опрацювання статистичних даних клієнтської бази.

Наступним важливим елементом інформаційного забезпечення в менеджменті є процес бухгалтерського обліку, а саме робота з документацією та формами звітів організації чи підприємств.

В основі системи управлінського обліку лежить виробничий облік і калькулювання, за ними – управлінський контроль, бюджетування, внутрішня (сегментарна звітність). Однак нарівні з обліковою, плановою і контрольною бухгалтерському управлінському обліку притаманна аналітична функція. Не можна не помітити, що в економічній теорії сьогодні з’явились різні модифікації аналізу – фінансовий, економічний, стратегічний тощо.

Як показують дослідження, питання інформаційного забезпечення менеджменту є найбільш невизначеним. У деяких випадках [12] все зводиться до класифікації інформації: до поділу її на зовнішню і внутрішню, загальну, стимулюючу, виключну, контрольну, розподільчу. А. А. Радугін оперує поняттям «управлінські інформаційні системи», маючи на увазі інтегровані звітні системи, спеціально призначені для допомоги менеджерам у плануванні, здійсненні й контролі діяльності підприємства. В інших випадках питання про інформаційне забезпечення менеджменту замінюється розглядом його методів і прийомів аналізу. Ці автори в якості основних виділяють метод порівняння і балансовий метод [11].

Таким чином, у літературі бухгалтерський та управлінський облік як джерело інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у системі менеджменту частіше всього не згадується, або торкається мимохідь.

На взаємопроникнення управлінського обліку й елементів менеджменту, яке лежить в основі побудови інтегрованої системи управління підприємством, вказує Б. Райан стверджуючи, що управлінський облік повинен надавати інформацію для прийняття рішень керівниками, однак можна значно розширити рамки обліку. Оскільки облікова діяльність регламентує правила й процедури, вона здійснює широкий вплив на структуру взаємозв’язків всередині організації та сама підпадає під вплив цієї структури [13].

Бухгалтерський баланс – це спосіб узагальненого відображення та економічного групування засобів господарства за їх видами та джерелами утворення в грошовій оцінці на відповідний момент, як правило, на кінець останнього дня звітного періоду.

Мета балансу – відобразити стан господарських засобів та джерел їх утворення на певну дату. Звідси випливає, що баланс є синтезом професійних дій фахівців з обліку, рушієм правильного ведення обліку, інструментом визначення економічних, юридичних та господарських відносин підприємства, передумовою для ефективного нормування, поточного та перспективного планування, найважливішим звітним документом.

Для поглибленої оцінки виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства даних балансу недостатньо, у зв’язку з чим залучають додаткову інформацію оперативного та статистичного обліку. Особливо це стосується матеріальних статей активу балансу, де неможливо дати характеристику технічного стану основних засобів, збереження виробничих запасів та інших товарно-матеріальних цінностей, реальності незавершеного виробництва, якщо не будуть проведені обстеження, спостереження, контрольні вимірювання фактичних обсягів виконаних робіт, контрольні запуски сировини і матеріалів у виробництво, інвентаризація.

Аналітичний облік ведуть на картках або в книгах. Господарські операції в них відображають на підставі відповідних документів, прикладених до меморіального ордера. В кінці місяця за даними аналітичних рахунків складають оборотні відомості, підсумки яких звіряють з даними відповідних синтетичних рахунків в книзі Журнал-головна. Після перевірки правильності записів на рахунках складають баланс і інші форми звітності.

Інформаційне забезпечення оцінки фінансового стану підприємств здійснюється за рахунок даних отриманих із фінансової звітності:

* балансу (форма № 1);
* звіту про фінансові результати (форма № 2);
* звіту про рух грошових коштів (форма № 3);
* звіту про власний капітал (форма № 4);
* дані статистичної звітності та оперативні дані.

Форми фінансової звітності(табл.1) підприємств і порядок їх заповнення встановлює Міністерство фінансів України. Методологія та форми складання фінансової звітності регулюються в Україні затвердженими Міністерством фінансів такими національними положеннями (стандартами) [14]

Таким чином, показники звітності використовують самі підприємства для контролю за використанням виробничих і фінансових планів, для виявлення недоліків і визначення способів їх усунення. Звітні показники використовуються для аналізу господарської діяльності на окремих ділянках виробництва, визначення його позитивних і негативних сторін, причин відхилень від плану, виявлення внутрішніх резервів для підвищення ефективності роботи підприємства. Ретельне вивчення бухгалтерських звітів розкриває причини успіхів і недоліків у роботі підприємства, допомагає визначити способи вдосконалення його діяльності.

Таблиця 1 – Форми та зміст фінансової звітності

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Форми  фінансової звітності | Зміст | Використання інформації |
| Баланс | Наявність економічних ресурсів, які контролюються підприємством, на дату балансу | Оцінка структури ресурсів підприємства, їх ліквідності та платоспроможності підприємства Прогнозування майбутніх потреб у позиках. Оцінка та прогнозування змін економічних ресурсів, які підприємство, ймовірно, контролюватиме в майбутньому |
| Звіт про  фінансові результати | Доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства за звітний період | Оцінка та прогноз прибутковості діяльності підприємства, структури доходів та витрат |
| Звіт про власний капітал | Зміни у складі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду | Оцінка та прогноз змін у власному капіталі |
| Звіт про рух грошових коштів | Генерування та використання грошових коштів протягом звітного періоду | Оцінка та прогноз операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства |
| Примітки до  звіту | Обрана облікова політика Інформація, не наведена безпосередньо у фінансових звітах, але обов’язкова за П(С)БО Додатковий аналіз статей звітності, необхідний для забезпечення її зрозумілості | Оцінка та прогноз облікової політики ризиків або непевності, які впливають на підприємство, його ресурси та зобов’язання; діяльності підрозділів підприємства тощо |

Важливим кроком у інформаційному забезпеченні менеджменту організації чи підприємства є підтримка та розвиток сайту компанії. Таким прикладом є CMS.

CMS – система управління вмістом (контент) – комп’ютерна програма або інформаційна система, що використовуються для організації та підтримки процесу співпраці, управління та редагування вмісту сайту.

Основним завданням такої системи є збір та інтеграція на основі ролей та завдань, різних джерел інформації. Доступ до цих ресурсів можливий як всередині організації, так і за її межами. Крім того, система забезпечує можливість взаємодії з різними працівниками, проектами та робочими групами на основі раніше створених знань та інформації таким чином і таким чином, що робить процес пошуку та повторного використання більш комфортним та звичним.

У такій системі управління вмістом працюють усі наявні дані: стандартні документи, музика та звуки, відео, каталоги всілякої інформації та багато іншого. Вона призначена для управління, зберігання, обробки, перегляду та розповсюдження такої інформації різними групами користувачів і служить системою управління вмістом. Звідси, до речі, є новий вид професійної діяльності – менеджер контенту, або простіше кажучи – редактор сайту.

З точки зору постійного замовника, проектування сайту на основі будьякої системи управління вмістом має такі переваги:

* у роботі використовується найефективніший інструмент для конкретного рішення (залежно від типу сайту та вимог до його функціонування виберіть оптимальну CMS);
* використання CMS дозволяє власнику сайту самостійно створювати та видаляти розділи сайту, редагувати різну інформацію без участі третьої сторони – це одна з його переваг перед статичними сайтами;
* робота сайту постійно перевіряється багатьма користувачами, а помилки та уразливості швидко усуваються, тоді як сайт працює з передовими технічними рішеннями;
* час, витрачений на розробку веб-сайту, значно скорочується, оскільки розробнику не потрібно зосереджуватися на суто технічних завданнях: «як годувати стрічку новин» або «як навчити CMS вивчати каталогний продукт», але він може зосередитись на інформації та компоненти. візуалізація майбутнього сайту [15].

Деякі системи орієнтовані лише на вирішення конкретних завдань (ведення блогів, Інтернет-магазинів, форумів), деякі є універсальними і дозволяють розробляти та програмувати все. Одна частина CMS складається з безлічі блоків та функціональних модулів, інша частина є монотонною, неподільною та навіть зашифрованою. Деякі системи є безкоштовними та мають можливість самостійного оновлення, а деякі фінансуються та не дозволяють редагувати ядро «двигуна».

Перелік, таких системних продуктів для управління сайтом:

Joomla – (сама суперечлива система) – яскрава, сучасна, постійно оновлюється, досить проста в розробці і використанні, надається абсолютно безкоштовно;

Drupal – (для любителів розробки сайтів з нуля) – це не просто повноцінна функціональне середовище для розробки і створення всіляких сайтів, яка надається так само безкоштовно і має гнучкі можливості, але і в якомусь сенсі – стиль програмування і навіть життя;

MODx – досить нове покоління, яка останнім часом впевнено набирає обертів і збільшує свою аудиторію шанувальників. До того ж вона є надзвичайно гнучкою і ефективною, при цьому поставляється безоплатно, а поріг входження в число розробників на цій CMS трохи вище, ніж у інших систем;

1C Бітрікс – монстроподібна розробка від відомої 1С, в якій можна знайти різні редакції від простої, до портальної, при цьому вартість її значно відрізняється від версії до версії.

Існує велика кількість програмних продуктів як безкоштовних, так і платних, що дозволяє при всіх можливостях наявного інтерфейсу удосконалювати ефективність роботи сайту, а в цілому і підприємства. Такий функціонал дозволяє скорочувати терміни виконання задач та проектів із розширення та набору клієнтів за рахунок мережевого компоненту та сайтів.

Таким чином, CMS, дозволяє легко змінювати наповнення сайту через інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Ця система останнім часом одна з найпоширеніших способів адміністрування Web-порталу. виділяють наступні способи роботи CMS:

* генерація сторінок по запиту. Системи такого типу працюють на основі зв’язки «модуль редагування → база даних → модуль представлення». Модуль представлення генерує сторінку з контентом при запиті на основі інформації з бази даних. Інформація в БД змінюється за допомогою модуля редагування. Сторінки заново створюються сервером при кожному запиті, а це створює навантаження на сервер. Але це навантаження може бути багатократно зменшено при використанні методів кешування, які маються в сучасних Webсерверах;
* генерація сторінок при редагуванні. Системи цього типу при редагуванні сторінок вносять зміну у вміст сайту та створюють набір статичних сторінок. При такому способі втрачається інтерактивність між відвідувачами сайтів та контентом даного сайту;
* змішаний тип. Як зрозуміло із назви, цей тип поєднує в собі переваги перших двох. Може бути реалізований шляхом кешування – модуль представлення генерує сторінку один раз, надалі вона по проходженню деякого часу буде в декілька разів швидше завантажуватися із кеша. Другий підхід – збереження визначених інформаційних блоків на етапі редагування сайту і збирання сторінок з цих блоків при запиті відповідної сторінки користувачем

[16].

Для розробки CMS найбільш раціональним є використання зв’язки Apache + PHP + MYSQL. Основними перевагами такої зв’язки є:

* можливість безкоштовного використання;
* легке налаштування;  висока продуктивність;
* достатній рівень безпеки.

Майже всі комерційні і безкоштовні системи управління працюють саме на Apache, PHP і MYSQL. Тому аналіз архітектури потрібно проводити з врахуванням того, що система буде розроблена саме на цій платформі. Багато дорогих систем управління мають версію на більш досконалих платформах, які використовують як базу даних Oracle і MSSQL. Але оскільки спочатку всі системи проектуються так, щоб було можливо використовувати їх на безкоштовних платформах, то вибір більш коштовних платформ веде лише до підвищення продуктивності більшості CMS [17].

Наступним елементом інформаційного забезпечення в менеджменті виступає реклама, як складова, що формує площину взаємовідносин із клієнтами. Детальніше розглянемо дане поняття більш детальніше.

Реклама – це оплачена, неперсоніфікована форма комунікації, яка здійснюється ідентифікованим спонсором і використовує ЗМІ з метою схилити (до чогось) або вплинути на аудиторію.

Як показує світовий досвід, реклама більш ефективна у маркетинговому пакеті. Створення комунікаційних рішень без врахування базової маркетингової стратегії рівносильно прийняттю рішень у вакуумі.

З розвитком суспільства та економіки значення слова реклама змінювалась і розширювалася як компонентно, так і в рамках можливостей впливу на аудиторію. Різні визначення відображають різні підходи. Реклама визначається як процес спілкування, процес організації продажів, як економічний, так і соціальний процес, який забезпечує спілкування з людьми чи як інформаційний процес та процес переконання залежно від суті процесу.

У сучасному суспільстві реклама стала одним із видів діяльності і стосовно споживача вийшла за межі інформаційної функції. Реклама є одним із самостійних видів діяльності та на даний момент є бізнес-сектором, що розвивається самостійно та вже в здебільшого незалежно від факторів, що супроводжують даний процес. Та надалі, саме реклама впливає на всі сектори економіки, в яких вона задіяна.

Рекламний менеджмент – це система процесів: аналізу, розробки, планування, практичної реалізації і контролю ефективності рекламних заходів, спрямованих на досягнення маркетингових цілей. До поняття рекламний менеджмент входять:

* аналіз ринкової ситуації з метою визначення потреби в рекламі;
* дослідження рекламної аудиторії;
* дослідження ринку рекламних засобів;
* розробка стратегії і тактики рекламної діяльності;
* розробка плану рекламної кампанії (концепція, цілі, завдання, фінансування, вибір жанрів, методів і засобів реклами, розробка планів – графіків рекламного оголошення);
* реалізація плану рекламної кампанії;
* аналіз ефективності рекламної програми, розробка рекомендацій з коректування рекламної кампанії.

Управління рекламою – це управління рекламним процесом, починаючи з досліджень, планування та розвитку реклами і закінчуючи реакцією споживача на рекламу.

Суб’єктами управління рекламою (тими, хто приймає управлінські рішення) є керівництво рекламної компанії, керівники її маркетингових та рекламних служб, а також менеджери з реклами, які працюють як на рекламодавця, так і на рекламне агентство.

Об’єктами управління рекламою (тими, на яких спрямовані управлінські рішення) є споживачі реклами (потенційні споживачі, торгові посередники, контактна аудиторія).

Насамперед, треба розуміти, що реклама є невід’ємною складовою інформаційного поля при управлінні компанією, думкою та, в решті-решт, враження.

Важливою фігурою в рекламному бізнесі є менеджер. Менеджер з реклами – це спеціаліст з організації, координації та керівництву рекламною кампанією на всіх стадіях її здійснення. Даний спеціаліст має професійні навички та вміння, а також певні обов’язки приймати і приймати власні адміністративні рішення.

Обов’язки менеджера з реклами змінюватимуться залежно від того, кого він представляє: інтереси – рекламодавця, виробника чи дистриб’ютора. Рішення щодо управління рекламою повинні базуватися на знаннях особливостей виробництва продукції, маркетингової політики та рекламного бізнесу.

Для того щоб менеджер з реклами був професійним у своїй діяльності він повинен володіти інформацією стосовно таких питань:

* Товар - хто продає, що продається, у чому полягає основна цінність товару, чи пропонується товар посереднику.
* Ринок – хто покупці, продавці, конкуренти.
* Цілі реклами – основні цілі рекламування (чи потрібно створювати новий імідж підприємства, чим зацікавити товаром чи послугою), загальна характеристика рекламної діяльності (які цілі маркетингу підприємства та як з ними пов’язано рекламні цілі, скільки коштів витрачаються на рекламу, тенденції витрат).
* Рекламні засоби – який вид рекламних засобів використовує підприємство (газетна реклама, журнал, друкована, телевізійна, зовнішня реклама), як вплине використання рекламних засобів на зміст рекламного звернення (чи користується газета чи журнал позитивною репутацією в читачів, якою саме).
* Рекламне звернення – суть рекламного звернення, як можна графічно подати рекламне звернення (чи достатньо самого заголовку, чи треба спеціально показати упаковку або торгову марку).

Таким чином, окрім вміння керувати процесом з точки зору управління персоналом, виникає необхідність керувати й інформацією. У цьому випадку і виникає необхідність у використанні баз даних, фінансової та управлінської звітності, а також розробці та керуванні вмістом сайту, за рахунок чого апарат реклами працює на достатньому рівні. Використовуючи знання про відмінності того, на що спирається реклама: на реальні утилітарні властивості чи товару на його психологічні значимі, часто уявлювані властивості, кервання процесом відбувається набагато легше та швидше.

Після проходження стадії з рекламою на арену дій виходить момент з рекламою у просторі веб-сторінок. Тобто, вникає необхідність розширювати власні можливості, аудиторію та вплив на неї, саме на цьому етапі інформаційного забезпечення виникає поняття SMM та Target.

Розглянемо детальніше дані поняття та розкриємо їх зміст з точки зору управління. Соціальний маркетинг або SMM перекладається як медіамаркетинг і є ефективним каналом для постійної взаємодії з цільовою аудиторією та формування клієнтської бази.

SMM складається з двох компонентів:

* Ком’юніті-менеджмент – спілкування з клієнтами спільноти, створення вмісту тощо.
* Цільова реклама полягає у залученні нових клієнтів та збільшенні продажів.

Той факт, що вони виконують різні функції, і існує принципова різниця між поняттями «SMM і Targeting». Нижче ми обговоримо, як ефективно працювати в цих двох напрямках.

Грамотне управління суспільством, насамперед, неможливе без розуміння цілей. Мета повинна бути конкретною, якомога чіткішою, вимірюваною, відповідною, трудомісткою та досяжною. Постановка цілей, таких як: «Я хочу збільшити прибуток» або «Я хочу 100 передплатників на місяць (коли у вас зовсім не має людей)», є неправильною. Правильне слово може звучати так: «Я хочу за 2 місяці збільшити продажі на 20%». Ця фраза: досяжна та успішна, конкретна та націлена на певну аудиторію. У свою чергу потрібно окреслити характеристику клієнта: потрібно знати, хто зацікавлений у вашому продукті. Це називається «аналіз цільової аудиторії». Під цей аналіз виокремлюється низка питань: скільки йому років, де він живе, сімейний статус тощо. Знаючи «портрет» вашого клієнта, ви можете вибрати соціальну мережу, де буде максимальна концентрація вашої цільової аудиторії.

Після аналізу цільової аудиторії, конкурентів і постановки цілей можна сміливо перейти до складання контент-плану. Він повинен містити інформацію про те, скільки постів в день потрібно робити, в який час, про що вони повинні бути. Не думайте, що ви обійдетеся без нього. Він вас позбавить від головного ворога - вираження «Не знаю, про що писати». Надалі спілкування з аудиторією, а саме залучення передплатників в спілкування з вами. Заохочуйте комунікацію між передплатниками вашої групи. Ставтеся доброзичливо до учасників. Не звертайте увагу на вискочок і «тролів». Негатив не ігноруйте, а з’ясуйте причину і усуньте її.

Для того, щоб цей інструмент успішно працював у будь-якій соціальній мережі, потрібно вивчити інструменти, пропоновані тією чи іншою соціальною мережею, і тоді все буде залежати від того, скільки уваги ви приділяєте наступним трьом крокам:

* Вибір цільової аудиторії кампанії. Перевагою роботи з інструментами соціальних мереж є необмежена мета кожного сегмента аудиторії. За допомогою таргетингу ви можете діяти майже на будь-який сегмент, який вас цікавить.
* Зробіть банери та рекламні тексти. Вся реклама базується на ефективних текстах та банерах - креативних. Ваші творці мають виконати завдання: привернути увагу, описати переваги вашої пропозиції та запропонувати цілеспрямований план дій.
* Надання продукту «товарного вигляду» Навіть якщо ви підберете для них відповідну аудиторію та творців, вам не доведеться чекати клієнтів, якщо у вас немає грамотного дизайну для вашої спільноти чи лендінга [18].

SMM-маркетолог – підтримує профіль компанії в соціальних мережах, розробляє та реалізує SMM-стратегію, створює і коригує релевантний контент, включаючи статті, зображення, відеоролики, рекламні акції тощо. Він аналізує ринок, тенденції, потреби аудиторії, намагається задовольнити запити клієнтів, використовуючи можливості компанії та прогрес у інструментах веб-аналітики. У великих компаніях SMM-маркетологи працюють із іншими відділами (наприклад, маркетингу та реклами, обслуговування клієнтів та зв’язків з громадськістю, графічного дизайну) для створення контенту й налагодження ефективних комунікацій із аудиторією [19].

М. Енрайт, Б. Кейлор [20-21] доводять, що професія маркетолога є на даний момент конкурентоспроможною та пов’язана напряму із соціальними мережами. Що характеризує все більшу необхідність наявного та доступного інформаційного забезпечення в менеджменті.

Серед позитивних показників просування товару в соціальних мережах є те, що вони надають високі можливості для цільової групи, включаючи велику кількість існуючих критеріїв вибору цільової аудиторії різного віку, сімейного стану та уподобань. Система «таргетингу» є основним інструментом, який дозволяє клієнтам масово отримувати та передавати інформацію один одному. Сама система дозволяє брендувати виробника або конкретний товар із ключовими словами, визначеннями, особливостями. Зокрема, будуються зв’язки з громадськістю та ЗМІ, які можуть бути як постійними користувачами соціальних мереж, так і групами інтересів журналістів та блогерів, що є однією з головних цінностей соціальних мереж. [19].

Таким чином, SMM і Targeting виступають невід’ємною складовою інформаційного забезпечення в менеджменті, є сучасними інструментами просування товару та доповнюють загальне поле управління інформацією у рамках ведення бізнесу.

Наступним і не менш важливим кроком у формуванні систем управління інформацією є цифрові платформи взаємодії держави і суспільства. Таким прикладом є цифрова демократія та створення порталу ДІЯ.

Дія.Бізнес – це національний проєкт із розвитку підприємництва. Онлайнскладова – працює платформа для підприємців [22].

Офлайн-складова – у різних регіонах України відкриваються центри підтримки підприємців. У таких центрах будуть передбачені:

* більш широкий спектр консультацій та консультантів
* освітні програми та конференції
* поп-ап локація для бізнесів, які що-небудь виробляють
* скаутинг партнерів в рамках України  нетворкінг для підприємців регіону.

Дія.Бізнес – це сайт для підприємців малого та середнього бізнесу. Портал буде працювати в двох напрямках: інформаційна платформа і служба онлайн-консультацій.

На даний момент доступні наступні ресурси:

* каталог ідей для бізнесу;
* шаблони для створення бізнесу;
* кейси;
* довідник підприємця;
* текст і список необхідних юридичних документів для відкриття бізнесу [23].

Перевагами такого підходу для розвитку бізнесу є можливість в один клік отримати як інформацію, так і допомогу, що полегшує взаємодію між державою та бізнесом. Створюється коридор для розвитку власного бізнесу на теренах України. Стосовно інформаційного поля, що стосується управління, полегшується керування бізнес-структури за рахунок миттєвого отримання інформації.

Таким чином, цифрові платформи є важливою складовою ведення сучасного бізнесу, який задовольняє потреби споживача в один клік.

Наступним і заключним елементом нашого поля інформаційного забезпечення в менеджменті є дистанційна освіта, яка є важливим компонентом сучасного управлінця. За рахунок трансформації та особистісного росту менеджер розвивається як спеціаліст у своїй галузі без відриву від виробництва.

Навчання в компаніях має бути зосереджене не тільки на отримання прибутку, а й зосереджене на створенні «нової хвилі» професіоналів, які зможуть ділитися досвідом в межах компанії, як по горизонталі, так і по вертикалі, а також між поколіннями. Однією з цілей є формування такої організаційної культури, яка приймається «новими поколіннями» і, власне, тиражується, розвивається в певному напрямку.

Оскільки для співробітників важливі не тільки професійний розвиток та кар’єрний розвиток, а й їх особистий розвиток, важливе значення має навчання. Ця концепція вчить здобуванню знань, роботі, спілкуванню з колегами та значно розширює особистий кругозір.

І компанія, і співробітники оцінять ефективність індивідуального навчання, якщо вони виявлять та розкриють свої індивідуальні здібності - як всередині компанії, так і за її межами. Тому впровадження такої системи є пріоритетом для розвинених компаній.

Кілька цікавих тенденцій на ринку бізнес-освіти тримаються протягом останніх років. Ідея американського підприємця Джима Коллінза міцно закріпилася в системі бізнес-освіти: «Креативне бачення без креативних людей немає жодного значення».

Сьогодні стратегічні міркування власників бізнесу та директорів щодо розвитку людського капіталу безпосередньо пов’язані з формуванням або вдосконаленням бізнес-моделі у всіх відношеннях. Як правило, таке «мислення» завжди призводить до проблем зі специфікою бізнес-освіти. Наприклад, формування «HR-запиту» є результатом усвідомлення високої ролі освіти - навчання - розвитку персоналу як внутрішньої політики компанії. В успішних компаніях та тих, хто хоче такими стати, навчання та розвиток завжди залежать від довгострокових цілей та досягнення статусу стратегічної функції компанії [24].

Таким чином, дистанційна освіта є важливою складовою, як розвитку особистості, тік і росту компанії. За рахунок отримання нових знань, що є більш сучасними і затребуваними у галузі, і компанія і спеціаліст стають набагато конкурентоспроможнішими. Використання додаткових програм та кейсів розвиває та дає поштовх до нових звершень.

Отже,визначено складові інформаційного забезпечення у менеджменті з точки зору потреб сучасності. Описано власне розуміння впливу значущих, якісних особливостей інформації на процес прийняття управлінських рішень. Зазначено, що кожен наступний крок доповнює отриманні знання на попередньому етапі через взаємодію суб’єктів інформативного поля, що формує цілісну структуру інформаційного забезпечення управління. Визначено, що окрім вміння керувати процесом з точки зору управління персоналом, виникає необхідність керувати й інформацією. У цьому випадку і виникає необхідність у використанні баз даних, фінансової та управлінської звітності, а також розробці та керуванні вмістом сайту, за рахунок чого апарат реклами працює на достатньому рівні. А SMM і Targeting виступають невід’ємною складовою інформаційного забезпечення в менеджменті та є сучасними інструментами просування товару та доповнюють загальне поле управління інформацією у рамках ведення бізнесу.

Література

1. Закон України «Про інформацію» URL :

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>(дата звернення: 06.06.2021)

1. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту: Навчальний посібник. Київ, 2014. 128 с
2. Ильганаева В. А., Давыдова И. А. Управление информацией как предмет преподования. Харьков, 2015. 48 с
3. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США. Минск, 2016. С. 36-37.
4. Коган В.З. Теория информационного взаимодействия: Философскосоциологические очерки. Николаев: Изд-во НиК, 2017. С. 18.
5. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу : навчальний посібник.

Бібліотека українських підручників, 2018. 587 с.

1. Пушкар М.С. Ідеальна система обліку: концепція, архітектура, інформація: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2016. 336 с.
2. Петькун С. М. Види та значення інформації в управлінні підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 1. С. 36–42.
3. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень/ Тернопіль: Економічна думка, 2015. 124 с.
4. Информационные технологии в менеджменте : учебник и практикум для среднего профессионального образования / под редакцией Е. В. Майоровой.

Минск : ЛитРА, 2018. 368 с.

1. Менеджмент : учебник / под ред. Ф.М.Русинова и М.Л.Разу. Минск:

ЛитРА, 2017. 541 с.

1. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / научный редактор

А.А. Радугин. Минск : Центр, 2017. 459 с.

1. Райан Б., Андерсон Х., Колдуэлл Д. Стратегический учет для руководителя. Минск: ЮНРИ, 2018. 425 с.
2. Фінансова звітність. URL :

<https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18236/>(дата звернення: 06.06.2021)

1. Керування вмістом сайту. URL: https://web24.pro/rozrobka-sajtivblog/systema-upravlinnya-sajtom/ (дата звернення: 07.06.2021)
2. Система керування вмістом. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: [http://uk.wikipedia.org/wiki/CMS.](http://uk.wikipedia.org/wiki/CMS) (дата звернення: 07.06.2021).
3. Лановий О. Ф. Системи управління контентом і безпека WEB-сайтів.

*Системи обробки інформації.* 2015. Вип. 7. С. 38–41.

1. Різниця між СММ та таргетингом. URL : [https://mehed.pro/raznicamezhdu-smm-i-targetom/](https://mehed.pro/raznica-mezhdu-smm-i-targetom/) (дата звернення: 07.06.2021)
2. Сметанюк О. А., Причепа І. В., Мосійчук В. В. Social media marketing

(smm) в Україні: особливості та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7943 (дата звернення: 07.06.2021).

1. Enright M. The marketing profession: evolution and future. Journal of

Public Affairs. 2006. Vol. 6. No. 2. Р. 102–110.

1. Keillor B. D. Marketing in the 21st Century: New world marketing. URL: <https://books.google.com.ua/books?id>(дата звернення: 07.06.2021).
2. Бізнес.Дія. URL: [https://business.diia.gov.ua](https://business.diia.gov.ua/)  (дата звернення:

07.06.2021).

1. Особливості Бізнес.Дія. URL:

[https://economy.24tv.ua/sayt\_diya\_biznes\_osoblivosti\_spisok\_poslug\_na\_diya\_bizne s\_n1288859](https://economy.24tv.ua/sayt_diya_biznes_osoblivosti_spisok_poslug_na_diya_biznes_n1288859) (дата звернення: 07.06.2021).

1. Модерні тренди бізнес-освіти. URL: <http://www.sbr.in.ua/?p=1675>(дата звернення: 07.06.2021).

# ЕКОНОМІКА ТА МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТЕХНІКОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ СТРАТЕГІЇ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ В МЕТАЛУРГІЇ СПЕЦІАЛЬНИХ СТАЛЕЙ

Організаційно-структурна реорганізація галузі або окремо взятого підприємства неможлива без вдосконалення апаратурно-технологічної основи та якості виробляючої продукції. У найближчі 10-15 років найбільш перспективною представляється стратегія інвестування будівництва нових і реконструкція діючих виробничих потужностей, що спеціалізуються на випуску тугоплавких легуючих матеріалів, освоєння виробництва достатньо випробуваних виробництв металізації рудної сировини [12,13]. Високі темпи зростання виробництва спеціальних легованих сталей можуть бути забезпечені лише за умови одночасного збільшення виробництва необхідних легуючих матеріалів та поліпшення їх якості. Причому, для радикальної зміни структури на користь спеціальних сталей випереджаючими темпами має здійснюватися нарощування обсягів виробництва легуючих матеріалів [1-4]. Найбільш поширеними серед таких класів сталей є інструментальні леговані та швидкорізальні сталі, отримані відкритою виплавкою або методом порошкової металургії. У собівартості цього класу сталей, легованих рідкісними і тугоплавкими елементами, частка витрат на феросплави та лігатури становить 40-85% [3].

Вирішити поставлені завдання можна шляхом розробки і впровадження у виробництво прогресивних технологій отримання легуючих матеріалів з особливими наперед заданими споживчими властивостями, що задовольняють новим вимогам сталеплавильного виробництва [4]. Очевидно, що ресурсо- і енергозберігаючі виробництва та використання цих видів металопродукції є одним з головних джерел розвитку металургії спеціальних сталей.

Особливостями чорної металургії є високі капітало-, матеріало- та енергоємності виробництва. Енерговитрати на виробництво 1 тони сталі в 1,51,8 разів вищі, ніж в США. Це пов’язано із застосуванням застарілого устаткування і технологій, а також неефективних методів управління матеріальними та енергетичними потоками у виробничому циклі і з суміжними виробництвами внутрігалузевої кооперації.

В даний час більш ніж коли-небудь справедливо стверджувати, що міжнародна конкурентоспроможність чорної металургії визначається зниженням витрат по переділу розрахунку на 1 тону сталі, все ширше пред’являється вимогою впроваджувати новаторство і удосконалити процес виробництва з метою зниження витрат, ресурсо- та енергозбереження [11, 14].

Одним з найбільш дорогих виробництв чорної металургії є електросталеплавильне, що істотно впливає на економіку галузі і результати виконання договірних зобов’язань. Встановлені світові тенденції, випереджаючих темпів розвитку електрометалургії в порівнянні з виробництвом масових сталей. Нарощування обсягів виробництва електросталі відбувається за рахунок інтенсивних чинників. До найбільш поширених причин, які впливають на темпи розвитку електросталеплавильних виробництв, слід віднести порушення дисципліни постачань і зниження якості продукції (запобігання випуску браку).

Не дивлячись на те, що проблема підсилення економічних методів дії на механізм зниження виробничих витрат не вичерпана, актуальність підвищення якості продукції набуває першочергового значення. Тому в системі заходів по підвищенню якості металопродукції велике значення має попередження випуску браку та підсилення заходів господарської дії на робітників, що допустили його випуск.

У цьому напрямку суттєвий вклад внесли і досягли економічно значимих результатів наступні науковці: Смірнов О.М., Дюдкін Д.О., Метс О.Ф., Півень А.Н., Іванова Л.П., Лейтман М.С., Семенов Г.А. та ін.

Вітчизняний і зарубіжний досвід формування безвідходних технологій підтверджує перспективність отримання металізованих і плавлених легувальних матеріалів методами порошкової металургії [5, 6, 9, 10]. Стосовно цього напрямку розроблені методики визначення економічної ефективності впровадження інноваційних рішень [7]. В цьому напрямку вирішенням вище перелічених проблем з досягненням суттєвої економії матеріальних і енергетичних ресурсів займалися наступні науковці: Лейтман М.С., Хантсман Т., У. Хунгер, Р. Фрейден, Р. Бредехефт, Сидоров Е.В., Шалімов А.Г., Семенов

Г.А., Ревун М.П., Найдек В.П., Дубодєлов В.І. та інші.

У цій статті ставиться завдання поглиблення досліджень у напрямі підвищення ефективності використання нового легуючого матеріалу на основі вольфраму, конкретні задачі цієї частини роботи полягали в аналізі, економічному оцінюванні використання губчастого феровольфраму при легуванні швидкорізальних сталей та оптимізації економічних показників в порівнянні з використанням стандартного феровольфраму.

В роботі було використано матеріали промислових результатів, плавки із застосуванням стандартного феровольфраму ФВ75а і губчастого феровольфраму. Промислові випробування губчастого феровольфраму виконували в умовах СПЦ-1 та цеху порошкової металургії заводу «Дніпроспецсталь» на дуговій печі ДСП-25 та індукційній печі ємністю 4000 кг відповідно. Зроблено по 200 плавок по варіантам технологій згідно діючої інструкції (Сборник технологических инструкций по выплавке стали в основных дуговых электропечах (Министерство металлургии СССР, з-д

«Днепроспецсталь» - Днепропетровск – 1990. – 587 с.)

Стосовно виробництва та використання нового легувального матеріалу на основі вольфраму вдосконалена методика оцінювання економічної ефективності [6] з урахуванням критеріїв оцінювання [7], котрі не враховувались у відомих методиках, які набули розвитку в даній праці. До таких критеріїв належать: розрахунок балансів за елементами, внесеними і засвоєними при виплавці сталі, і порівнюються витрати елемента заданого шихтою з вмістом його в готовому металі (величина, обернена коефіцієнту засвоєння).

В цих умовах кращим є розрахунок з використанням вищеназваних коефіцієнтів для визначення балансу шихтових матеріалів по плавкам, приведених за базовими та новими технологіями. При виконанні розрахунків використано вдосконалену методику, яка описана в роботі [7], з використанням видаткових коефіцієнтів.

Теоретичне обґрунтування ефективності та показники впровадження технологій виробництва й використання губчастого феровольфраму (ФВГ) згідно технологічного регламенту, рекомендується застосовувати замість плавленого феровольфраму марок ФВ70, ФВ75, ФВ65 й ін. за ДСТ17293-82 і вольфрамового концентрату за ДСТ213-73 марок КШ, КШІ, КМШ1, КМШ3.

Ціна шеєлітового концентрату (вольфраму), що використовується в якості вихідної сировини для виробництва ФВГ за даними Лондонської біржі металів і з досвіду маркетингових операцій на вітчизняних заводах спеціальної металургії 2012 р. з урахуванням ПДВ становила 22,42-22,84 дол. США за 1 кг W у концентраті. Для розрахунку взята ціна – 22,62 дол./кг (середнє значення). Видатковий коефіцієнт вольфрамового концентрату КШІ дорівнює 1,07-1,09 на 1 кг W у ФВГ, ціна за досліджуваний період дорівнювала 15,42-15,96 дол. США

(ціна на 2012 р.). З урахуванням фактичних витрат на переробку виробництва ФВГ була розрахована повна собівартість 1 кг ФВГ з вмістом 60% W на міжнародний базовий вміст 100% W з врахуванням видаткового коефіцієнта.

Прибуток від виробництва й реалізації нового легуючого матеріалу на основі вольфраму визначається за формулою:

*n*

*П*  (*Цi* *Ci*)*Qi*, (1)

*i*1

де *Цi* – ціна 1 кг вольфраму у стандартному та губчастому феровольфрамі,

за курсом LME,

*Ci* – повна собівартість виробництва губчастого феровольфраму в перерахуванні на базовий вміст 100% W, *Qi* – обсяг виробництва (на 1000 кг).

1. Економія коштів за рахунок зниження витрат легувальних елементів на 1 кг сталі Р6М5К5 при виплавці в дуговій та індукційній печах розраховується за формулою:

*Ei*  *h*1  *h*2  *y*1 *Ц*1  *z*1  *z*2  *y*2 *Ц*2  *L*1  *L*2  *y*3 *Ц*3 1 2  *y*4 *Ц*4  *m*1  *m*2  *y*5 *Ц*5, (2) 1 2 3 41 5

де *h*1, *z*1,*L*1,1,*m*1 – витрати хрому, ванадію, молібдену, кобальту,

вольфраму на тону рідкої сталі при виплавці із КШІ, кг;

*h*2, *z*2,*L*2,2,*m*2 – витрати хрому, ванадію, молібдену, кобальту, вольфраму

на тону рідкої сталі при виплавці із ФВГ, кг;

1,2,3,4,5 – частина хрому, ванадію, молібдену, кобальту, вольфраму відповідно у феросплавах;

*y*1, *y*2, *y*3, *y*4, *y*5 – засвоєння хрому, ванадію, молібдену, кобальту, вольфраму

із феросплавів;

*Ц*1,*Ц*2,*Ц*3,*Ц*4,*Ц*5 – вартість ферохрому, ферованадію, феромолібдену, кобальту, феровольфраму відповідно, дол./кг.

1. Витрати зі збільшенням вартості ФВГ по відношенню із КШІ:

*З*1  *Z*2 (*Ц*1  *Ц*2), (3)

де *Z*2 – витрати вольфраму, кг/т;

*Ц*1 – вартість ФВГ, дол./кг W; *Ц*2 – вартість КШІ, дол./кг W.

1. Витрати зі збільшенням вартості ФВ75а відносно феровольфраму плавленого:

*З*2  (*Z*1  *Z*2)(*Ц*1  *Ц*2), (4)

де *Z*1 – витрати ФВГ, кг/т;

*Z*2 – витрати КШІ, кг/т;

*Ц*1,*Ц*2 – вартість ФВГ і ФВ75а, дол./кг W.

1. Сумарна ефективність при використанні ФВГ разом із КШІ та ФВ75а становить:

*E*2  *E*1  *З*1  *З*2, дол./т сталі. (5)

Для оцінки ефективності використання нового легуючого матеріалу на основі вольфраму розрахунок по приведеній методиці виконано за двома варіантами технології виплавки швидкорізальних сталей в дуговій печі ДСВ-25 та індукційній печі в порошковому виробництві.

Динаміка зміни собівартості виплавки сталі марки Р6М5К5 в дуговій печі ДСВ-25 з використанням губчастого феровольфраму та плавленого феровольфраму ФВ75а представлена на рисунку 1.

Собівартість до

впровадження нової

технології

Собівартість після

впровадження нової

технології

дол. США/т сталі

1115

дол. США

Рис. 1 Зміна собівартості виплавки сталі марки Р6М5К5 в дуговій печі до і після впровадження технології із застосуванням стандартного феровольфраму ФВ75а і губчастого феровольфраму ФВГ.

Як видно з рисунка 1, впровадження технології виплавки сталі марки Р6М5К5 із застосуванням губчастого феровольфраму сприяє значному зниженню собівартості переділу за рахунок нових, наперед заданих властивостей використаного матеріалу: губчаста будова, щільність 3,4-3,8 г/см3. Щільність стандартного феровольфраму ФВ75а знаходиться в межах 15,5-16,3 г/см3. Останній має плавлену структуру, що забезпечує збільшення швидкості розчинення вольфраму у 5-7 разів у порівнянні зі стандартним. Ці властивості губчастого феровольфраму забезпечують зниження вигару легуючих елементів із розплаву сталі таких як молібден, вольфрам, ванадій, хром на 4-10 % мас., зниження витратних коефіцієнтів і технологічної енергії. Врахування тільки цих факторів забезпечує зниження собівартості переділу виплавки сталі в середньому на 1115 дол. США на 1 т сталі.

Собівартість до

впровадження нової

технології

Собівартість після

впровадження нової

технології

дол. США/т сталі

1196

дол. США

Рис. 2. Зміна собівартості виплавки сталі марки Р6М5К5-МП в індукційній печі до і після впровадження нової технології з використанням нового легуючого матеріалу на основі вольфраму.

Аналогічно спостерігається зниження собівартості в разі використання губчастого феровольфраму замість стандартного при виплавці порошкової сталі Р6М5К5-МП в індукційній печі. Економія по собівартості в цьому випадку збільшується (рисунок 2).

На основі результатів активного промислового експерименту виплавки швидкорізальної сталі марки Р6М5К5 в індукційній печі ємністю 4000 кг порошкового виробництва встановлено область оптимальних залежностей витрати вольфраму з вольфрамвмістних брикетів (а) і стандартного феровольфраму (б) та засвоєння розплавом сталі (рисунок 3). Як видно з рисунка, треба надавати перевагу області (а) по відношенню до області (б), так як значно збільшується ступінь засвоєння вольфраму за рахунок підвищення швидкості розчинення його в розплаві сталі, який обумовлений наперед закладеними технологічними властивостями (щільність 3,4-3,8 г/см3, губчаста будова, наявність супутніх домішок оксидних сполук активних елементів – алюміній, кальцій, магній та ін.).

а

б

10

20

21

22

23

24

25

89

90

91

92

93

94

95

96

% мас

Витрати вольфраму з вольфрамомістних

брикетів (а) та стандартного феровольфраму

(

б), кг/т сталі

Рис. 3 Засвоєння вольфраму сталі Р6М5К5 з вольфрамвністних брикетів (а) і стандартного феровольфраму ФВ75а (б) при виплавці в індукційній печі, % мас.

a) 89,3*y* 96; 9,8*x* 25,1; 0,4071*x*2 1,3329*x*90,36 *y* 0,1857*x*2 0,1657*x*89,38

б) 89,7 *y* 95; 20,5*x* 25,3; 0,2714*x*2 0,2686*x*89,62 *y* 0,0857*x*2 0,4257*x*89,16

Аналогічна картина спостерігається при виплавці порошкової швидкорізальної сталі Р6М5К5-МП в індукційній печі з використанням нового легуючого матеріалу на основі вольфраму заміст стандартного феровольфраму ФВ75а (рисунок 4, області а і б).

Більш вагомі досягнуті техніко-економічні показники обумовлені більш сприятливими фізико-хімічними умовами індукційної плавки ніж відкритої електродугової плавки з більш високим окислювальним потенціалом.

Порівнюючи показники зниження собівартості виплавки швидкорізальної сталі в двох пічних агрегатах із застосуванням стандартного та губчастого феровольфраму, відмітимо, що помітно виділяється більш значна економія коштів по статті «сировина та матеріали». Це пояснюється тим, що, по-перше, в індукційній печі виплавляється сталь для подальшого виробництва порошкової сталі, яка за якістю значно вище, ніж випуск аналогічної сталі в дуговій печі відкритої виплавки, що й зумовлює збільшення витрат на виробництво, а відповідно і більшу різницю в собівартості. По-друге, ступінь засвоєння тугоплавких елементів в індукційній печі дещо вище, ніж при виплавці в відкритій дуговій печі за рахунок зниження вигару.

*x*

*y*

11

21

23

25

27

91

92

93

94

95

96

%

мас

а

б

а

б

Рис. 4. Засвоєння вольфраму розплавом сталі Р6М5К5-МП з

вольфрамвністних брикетів (а) і стандартного феровольфраму ФВ75а (б) при виплавці в індукційній печі, % мас.

a) 91*y* 96; 11*x* 28; 0,1554*x*2 0,2561*x*91,19 *y* 0,0446*x*2 0,0126*x*91,062

б) 91*y* 95; 11*x* 25,1; 0,425*x*2 0,905*x*91,775*y* 0,0292*x*2 0,3792*x*90,821

Для більш повного розкриття сутності економічних переваг використання нового легувального матеріалу при виплавці швидкорізальних сталей визначена математична залежність впливу витратних коефіцієнтів на ступінь засвоєння ведучого елементу. Для цього в роботі використані статистичні дані послідовно приведених промислових плавок по варіантам технологій в умовах заводу «Дніпроспецсталь». Виконано їх аналіз, відібрані, а потім скореговані найбільш вірогідні залежності ступеня засвоєння елемента розплавом сталі від витратних коефіцієнтів. Це дало змогу представити залежність кращого в обґрунтованих межах.

Виконано порівняльний аналіз використання стандартного феровольфраму і губчатого феровольфраму при виплавці швидкорізальних сталей в окритій дуговій та індукційних печах, що дало змогу підтвердити технологічність та високу економічність нового легуючого матеріалу. Встановлена область оптимальної залежності ступеню засвоєння вольфраму при виплавці швидкорізальних сталей з використанням губчастого феровольфраму від видаткових коефіцієнтів, яка виражається відповідними рівняннями. На основі промислових випробувань зі зміненням ведучих параметрів в широких межах. При виплавці в дуговій печі ДСВ-25 ця залежність має математичний вираз

91 *y* 96; 11*x* 28; 0,1554*x*2 0,2561*x*91,19 *y* 0,0446*x*2 0,0126*x*91,062, а при використанні нового легуючого матеріалу в індукційній печі залежність

набуває наступного вигляду 91 *y* 95; 11*x* 25,1;

0,425*x*2 0,905*x*91,775*y* 0,0292*x*2 0,3792*x*90,821.

При виплавці в індукційній печі залежність засвоєння вольфраму від видаткових коефіцієнтів математично виражається:

а) 89,3*y* 96; 9,8*x* 25,1; 0,4071*x*2 1,3329*x*90,36 *y* 0,1857*x*2 0,1657*x*89,38;

б) 89,7 *y* 95; 20,5*x* 25,3; 0,2714*x*2 0,2686*x*89,62 *y* 0,0857*x*2 0,4257*x*89,16.

Література

1. Григор’єв С.М. Стратегічні й тактичні напрями ресурсо- та енергозбереження в металургії важкоплавких легувальних матеріалів і спеціальних сталей. *Держава та регіони*. 2009. №6. С. 70-75.
2. Григор’єв С.М. Стратегія ресурсо- та енергозбереження в металургії тугоплавких легуючих матеріалів і спеціальних сталей в Україні. *Соціальноекономічний розвиток України і регіонів*. Запоріжжя. 2009. С. 178-179.
3. Григор’єв С.М., Петрищев А.С. Регіональна політика розвитку: напрями ресурсо- та енергозбереження в металургії важкоплавких легувальних матеріалів і спеціальних сплавів. *Сучасні тенденції розвитку менеджменту*:

Запоріжжя: ЗНУ, 2010. С. 24-25.

1. Григор’єв С.М. Економічна доцільність інноваційного розвитку виробництва губчастого феровольфраму в вітчизняній металургії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. №3. С. 32-34.
2. Григор’єв С.М. Інноваційна доцільність виробництва металізованого молібденового концентрату в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. №1. С. 97-100.
3. Григор’єв С.М. Економічна ефективність упровадження інновацій у розвиток виробництва хромовмісних легувальних матеріалів в Україні.

*Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. №5. С. 177181.

1. Григорьев С.М., Пивень А.Н., Архипенкова Е.Н. Совершенствование методики экономической оценки технических решений по получению материалов из вторичного сырья. *Цветные металлы*. 1992. №4. С. 4-9.
2. Григорьев С.М. Технико-экономические показатели развития металлургии губчатых и порошковых лигатур на примере металлизованного молибденового концентрата. *Черные металлы*. 2005. №3. С. 26-29.
3. Григорьев С.М., Нагорный И.Ю., Былим С.Ю. Разработка и оптимизация многофункциональной системы зависимости техникоэкономических показателей производства металлизованного молибденового концентрата. *Нові матеріали і технології в металургії та машинобудуванні*.

2016. №1. С. 101-103.

1. Пивень А.Н., Григорьев С.М. Эффективность ресурсосбережения при использовании молибденсодержащих материалов. *Цветные металлы*. 1992. - №11. С. 10-12.
2. Салихов В.А. Методологические основы геологоэкономической оценки техногенных месторождений, необходимых для развития металлургической промышленности. *Изв.вузов, черная металлургия*. 2007. С. 63-67.
3. Сидоров М.И. Структурная перестройка черной металлургии:

сущность проблемы и пути их решения. *Экономика Украины*. 2014. №2. С. 43-

47.

1. Шалимов А.К. Черная металлургия в России и СНГ в 21 веке. *Сталь*.

1994. №12. С. 4-8.

14. Энергосбережение в металлургии: Четвертое Всероссийское совещание по энергосбережению. *Сталь*. 2003. №6. С. 91.

# НАПРЯМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕСПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Сьогодні на більшості вітчизняних підприємств при здійсненні управління діяльністю домінує використання структурного (функціонального) підходу, основою якого є різноманітні типи організаційної структури підприємств, як правило ієрархічні. Альтернативою управлінню на основі структур є управління на основі процесів. Процесний підхід орієнтується в першу чергу не на структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, які представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів (клієнтів).

Сам перехід до процесного управління на вітчизняних підприємствах пов’язаний з труднощами реалізації через неприйняття реалей процесноорієнтованого способу ведення бізнесу керівництвом і, як наслідок, неспроможності створення процесної культури управління в організаціях. Найбільшою перепоною є страх перед необхідністю різких змін. Тому для вітчизняних організацій потрібно розробити концепцію поступового сприйняття та переходу на процесне управління, а потім впроваджувати методи удосконалювання, які будуть потребувати суттєвих трансформацій в управлінні.

Найбільш повні класифікації узагальнених поглядів науковців на види бізнес-процесів знайшли відображення у працях дослідників О.В. Ареф’євої, Х. Біннера, К.С. Безгіна, О.В. Віноградової, В.В. Єфімова, А.В. Козаченко, І.Ю. Ладико, Т.В. Луцької, О.М. Ляшенко. Їх підходи до класифікації бізнеспроцесів з виділенням класифікаційних ознак ґрунтуються на наукових розробках таких вчених-економістів як З.С. Абутидзе, Б. Андерсен, В.Г. Єліфьоров, С.М. Ковальов, А.В. Козаченко, К.А. Кравченко, В.П. Мєшалкін, М.

Портер, В.В. Рєпін, М. Ротер, М. Хаммер, В.К. Чаадаєв, Дж. Шук.

Класифікація бізнес-процесів за базовими категоріями та за ступенем деталізації стала основою для моделей складу бізнес-процесів.

Відомо кілька еталонних моделей, що відображають склад бізнеспроцесів організацій, які об’єднали в собі досвід і експертні знання з переходу на системи процесного управління, отримані за останні 20 років. Найбільш розповсюдженою є модель бізнес-процесів Американської бенчмаркетингової палати (Internation Benchmarking Cleavinghouse) у Хьюстоні та Європейського фонду управління якістю (EFQM), яку деякі науковці приписують

Американському Центру продуктивності та якості (American Productivity & Quality Center). На її основі свою класифікацію бізнес-процесів запропонували В.Г.

Єліфьоров та В.В. Рєпін.

Інші науковці, як наприклад А.В. Козаченко в основу своєї концепції щодо складу бізнес-процесів покладають «ланцюжок нарощування цінності» М. Портера.

Також цікаві погляди на склад бізнес-процесів Х. Біннера та К.С. Безггіна.

Моделі вищезгаданих науковців цікаві тим, що відображають типові бізнес-процеси, які можуть виступати основою для визначення складу бізнеспроцесів будь-якої організації. Однак неможливо розробити уніфіковану модель через те, що кожна організація має унікальний набір бізнес-процесів і самостійно визначає для себе, які процеси слід виділяти і на які класифікаційні ознаки при цьому спиратися в залежності до специфіки своєї діяльності.

Діяльність підприємства можна представити як сукупність бізнес – процесів. Будь-які операції на підприємстві відбуваються в рамках будь-якого бізнес-процесу хочемо ми цього чи ні, знаємо ми це чи ні, описали ми ці бізнес процеси чи ні.

Ключовими властивостями бізнес-процесу є те, що це кінцева і взаємопов’язана сукупність дій, що визначається відносинами, мотивами, обмеженнями і ресурсами всередині кінцевого безлічі суб’єктів та об’єктів, які об’єднуються в систему задля загальних інтересів з метою отримання конкретного результату, відчужуваного або споживаного самою системою.

Поняття бізнес-процесу як особливого процесу, який служить здійсненню основних цілей підприємства (бізнес-цілей) і описує центральну сферу його діяльності. Поняття бізнес-процес містить два елементи: бізнес і процес. Розглянемо спочатку елемент «процес». Ось одне з базових визначень процесу:

Процес – це деяка логічна послідовність пов’язаних дій, які перетворять вхід в результати або вихід. Тепер до слова «процес» потрібно додати слово «бізнес», щоб відрізнити бізнес-процес від інших процесів, що у компанії. Поняття бізнес-процес можна визначити наступним чином: Бізнес-процес - це ланцюг логічно пов’язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об’єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірюваних результатів або продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів.

Термін, який запропонував М. Хаммер – автор концепції реінжинірингу бізнес-процесів, звучить наступним чином: бізнес-процес це організований комплекс взаємопов’язаних дій, які в сукупності дають цінний для клієнта результат [1]. Тут передбачається що процес – це комплекс дій, а не одну дію. У свою чергу всі дії, що включаються в процес, не випадкові і не довільні, а взаємопов’язані і організовані і лише в сукупності можуть дати необхідний ефект. З точки зору здійснення діяльності компанії бізнес-процес (макропроцес) – це пов’язаний комплекс робіт, що реалізовується за заданим вимогам і забезпечує досягнення потрібного кінцевого результату (планування, проектування, постачання, виробництво, торгівля).

Бізнес-процес включає в себе ієрархію взаємопов’язаних функціональних дій, що реалізують одну (або кілька) з бізнес цілей компанії в інформаційній системі компанії, наприклад, керування й аналіз випуску продукції або ресурсне забезпечення випуску продукції, під продукцією тут розуміють, наприклад, товари, послуги, Рішення, документи). Виділення бізнес-процесів, їх аналіз та подальше вдосконалення – колосальний резерв для підвищення конкурентоспроможності компанії та ефективності її роботи.

Серед основних переваг такого підходу можна виділити простоту проведення оптимізації як самих процесів, з точки зору їх організації, синхронізації, ззаімосогласованності, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо це стосується людських ресурсів. Крім того, стає очевидність управління, націленого на кінцевий результат, який оцінюється споживачем - клієнтом процесу. Бізнес процес являє собою горизонтальну ієрархію внутрішніх і залежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів. Як правило, слід розрізняти такі категорії бізнес-процесів:

* процеси, які безпосередньо забезпечують випуск продукції, в результаті реалізації яких здійснюється отримання певного доходу у бізнессистемі;
* процеси планування і управління, щоб забезпечити ефективне планування і управління отриманням доходу при реалізації процесів випуску продукції;
* ресурсні процеси, що забезпечують доставку ресурсів в точку безпосереднього виконання дії;
* процеси перетворення, що є допоміжними і виконуються в тих ситуаціях, коли необхідно досягти цільових дій шляхом зміни існуючих технологій.

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності — від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату, тобто певний системно замкнений процес. До основних бізнес-процесів належать: розробка, виробництво, маркетинг, збут, постачання, сервіспродукції.

Оцінку бізнес-процесів проводять за допомогою показників кількості та якості їх виконання, а саме:

* якісні (результативність, ефективність, адаптивність);
* кількісні (продуктивність, тривалість, вартість, кількість входів і виходів)[1].

Управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне покращення та оптимізацію, тому найважливішими інструментами процесного управління є підходи і методи вдосконалення бізнес-процесів. Досягнення мети вдосконалення бізнес-процесів у рамках описаних підходів здійснюється за допомогою ряду методів. Дослідники виділяють п'ять основних методів досягнення цілей вдосконалення бізнес-процесів організацій [2]:

* методика швидкого аналізу рішення;
* бенчмаркінг процесу;
* перепроектування процесу;
* інжиніринг процесу;
* реінжиніринг процесу.

Різні назви передбачають різний підхід до вдосконалення та підвищення ефективності протікання бізнес-процесів, але всі вони покликані виконати ряд функцій для покращення роботи підприємства. Процеси перетворення, ресурсні процеси та процеси планування і управління є забезпечують процесами по відношенню до основних бізнеспроцесів, що здійснюють безпосередньо випуск продукції. У залежності від предметної області змінюється необхідність застосування, а також вага, складність і значимість забезпечують процесів по відношенню до основних бізнес-процесів.

Можна виділити два основних напрями розподілу бізнес-процесів, так І. Якобсон пропонує ділити процеси на зовнішні, звані їм прецедентами, і внутрішні. Август-Вільгельм Шеер розрізняє основні та допоміжні процеси. Основні процеси – це ті, які додають якість, допоміжні процеси формують інфраструктуру організації.

Основними показниками оцінки ефективності бізнес-процесів є:

* кількість виробленої продукції заданої якості, оплачений за певний інтервал часу;
* кількість споживачів продукції;
* кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за певний інтервал часу;
* вартість витрат виробництва продукції; - тривалість виконання типових операцій;
* капіталовкладення у виробництво продукції.

У процесі життєдіяльності бізнес-системи за рахунок виконання бізнеспроцесів здійснюється досягнення певної сукупності цілей. У загальному випадку сукупність цілей має ієрархічний вигляд (дерево цілей) і кожна мета має свою вагу. Досягнення цілей здійснюється шляхом виконання відповідного безлічі бізнес-процесів. Існують три види бізнес-процесів:

Керуючі – бізнес-процеси, які управляють функціонуванням системи. Прикладом керуючого процесу може служити Корпоративне управління і Стратегічний менеджмент.

Операційні – бізнес-процеси, які складають основний бізнес компанії і створюють основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є Постачання, Виробництво, Маркетинг і Продаж.

Підтримуючі – бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес. Наприклад, Бухгалтерський облік, Підбір персоналу, Технічна підтримка, АГВ.

Бізнес-процес починається з попиту споживача і закінчується його задоволенням.

Процесно-орієнтовані організації намагаються усувати бар’єри і затримки, що виникають на стику двох різних підрозділів організації при виконанні одного бізнес-процесу.

Бізнес-процес може бути декомпозирована на кілька підпроцесів, які мають власні атрибути, однак також спрямовані на досягнення мети основного бізнес-процесу.

Такий аналіз бізнес-процесів звичайно включає в себе складання карти бізнес-процесу і його підпроцесів, рознесених між певними рівнями активності. Бізнес-процеси повинні бути побудовані таким чином, щоб створювати вартість і цінність для споживачів і виключати будь-які необов’язкові або зовсім зайві активності. На виході правильно побудованих бізнес-процесів збільшуються цінність для споживача і рентабельність (менша собівартість виробництва товару або послуги).

Розрізняють наступні види бізнес-процесів:

1. Основні (генеруючі прибуток у бізнесі) – це закупівля товарів, реалізація, виробництво.
2. Підтримуючі – адміністративно-господарський відділ, автобаза, забезпечує доставку, юридичний відділ, бухгалтерія та ін. На аутсорсинг можуть бути віддані всі функції, окрім тих, з якими ніхто не впорається так добре, як ви. Підтримують процеси віддати на аутсорсинг набагато легше, ніж основні.
3. Процеси управління (структура управління «зверху вниз»). У разі якщо кількість співробітників компанії зростає, виникає необхідність наймати для управління менеджерів нижчої ланки та управлінців, щоб обмежити число щоденних контактів керівника бізнесу з співробітниками. 4. Бізнес-процеси розвитку.

Це процеси, спрямовані на те, щоб залучати більше коштів, отримувати більше видів, покращувати їх конвертацію, збільшувати маржу і отримувати більше прибутку і задоволення від бізнесу.

Можна провести аналогію з покупкою в магазині: покупець віддає касиру кредитку, касир вбиває неправильну ціну. Щоб виправити ситуацію, касир кличе менеджера, той вставляє в касу свій ключ і вирішує проблему. Але такий випадок, скоріше, виняток, ніж правило. Взагалі якщо проблема в бізнесі виникає більше трьох разів - вона повинна бути описана в бізнес-процесі. Бізнес-процеси можуть піддаватися моделюванню за допомогою різних методів. Одним із способів є складання моделі бізнес-процесу «як є» (англ. as is). Після цього модель бізнес-процесу піддається критичному аналізу або обробляється спеціальним програмним забезпеченням. У результаті будується модель бізнес-процесу «як повинно бути» (англ. to be). Деякі консультанти опускають фазу «як є» і відразу пропонують модель «як повинно бути». Існує безліч методів і технік, що застосовуються для моделювання бізнес процесів. Зокрема, нотація BPMN використовується для представлення бізнеспроцесів у вигляді англ. workflow.

Визначення бізнес-процесів компанії, їх опис, аналіз і оптимізація - це не самоціль, це в першу чергу робота з організації ефективної діяльності компанії, щодо підвищення конкурентоспроможності компанії.

Бізнес-процес — це сукупність взаємозв’язаних заходів або завдань, направлених на створення певного продукту або послуги для споживачів.

Існують три види бізнес-процесів:

1. Керівники — бізнес-процеси, які управляють функціонуванням системи. Прикладом процесу, що управляє, може служити корпоративне управління і стратегічний менеджмент.
2. Операційні — бізнес-процеси, які складають основний бізнес компанії і створюють основний потік доходів. прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, маркетинг і продажі.
3. Що підтримують — бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес. Наприклад, бухгалтерський облік, підбір персоналу, технічна підтримка.

Бізнес-процес починається з попиту споживача і закінчується його задоволенням. Процессно-орієнтовані організації прагнуть усувати бар’єри і затримки, що виникають на стику двох різних підрозділів організації при виконанні одного бізнес-процеса. Бізнес-процес може бути декомпозований на декілька підпроцесів, які мають власні атрибути, проте також направлені на досягнення мети основного бізнес-процеса.

Такий аналіз бізнес-процесів зазвичай включає складання карти бізнеспроцеса і його підпроцесів, рознесених між певними рівнями активності. Бізнес-процеси мають бути побудовані так, щоб створювати вартість і цінність для споживачів і виключати будь-які необов’язкові або зовсім зайві активності. На виході правильно побудованих бізнес-процесів збільшуються цінність для споживача і рентабельність (менша собівартість виробництва товару або послуги).

Бізнес процеси можуть піддаватися моделюванню за допомогою різних методів. Одним із способів є складання моделі бізнес-процеса «як є» (англ. as is). Після цього модель бізнес-процеса піддається критичному аналізу або обробляється спеціальним програмним забезпеченням. В результаті будується модель бізнес-процеса «як повинно бути» (англ. to be).

Існує безліч методів і техніки, вживаних для моделювання бізнеспроцесів. Особливості виділення процесів в організації і об’єднання їх в одну мережу «Реальність» процесів досягається шляхом прив’язки мережі (системи) процесів до функціональних підрозділах підприємства (рис. 1). Структура підрозділів організації, безумовно, може виявитися не оптимальною для цілей бизнесу. Виділяючи, документуючи і аналізуючи процеси в прив’язці до структури, можна запропонувати зміни, щоб забезпечити ефективне поєднання структури та наскрізних процесів, що створюють цінність (тобто продукти, послуги).

Саме тому ми пропонуємо починати опис процесів організації з процесів, виконуваних структурними підрозділами. Тільки в рідкісних випадках, коли з першого погляду на організаційну структуру стає очевидним її невідповідність завдань бізнесу, рекомендується починати з опису наскрізних процесів з наступною радикальної перебудовою структури.

Рис. 1 показує дві дуже поширені помилки, які допускають при спробах описати мережу процесів організації. Перша помилка – процес № 5 не має жодного входу, тобто як «вічний двигун» нічого не витрачає і не використовує для створення виходу (результату), який споживає процес № 8. Поява на схемах мережі процесів подібної ситуації означає, що виділення процесів було проведено некоректно, частина діяльності організації для процесу № 5 була пропущена. При виділенні цього процесу не були виявлені входи, які під час процесу перетворюються у виходи (результати для процесу № 8).

У такий стан найчастіше потрапляють процеси, які не мають матеріальних входів, наприклад «процес дослідження ринку». Організація може виділити такий процес, але при виділенні цього процесу порахувати, що споживаються результатом (виходом) є прогнозний звіт про перспективи на даному ринку. Вважається, що для складання такого звіту використовуються тільки ресурси самої організації – робочий час співробітників, витрати на зв’язок (факс, телефон, і т. д.). Насправді це не зовсім так. Для складання такого звіту в першу чергу необхідна первинна інформація про ринок і конкурентів. Інформація і є входом для даного процесу. Якщо це встановити при виділенні такого процесу, відразу постане питання: скільки коштує така інформація? Таку первинну інформацію можна отримати різними способами і за різною ціною:

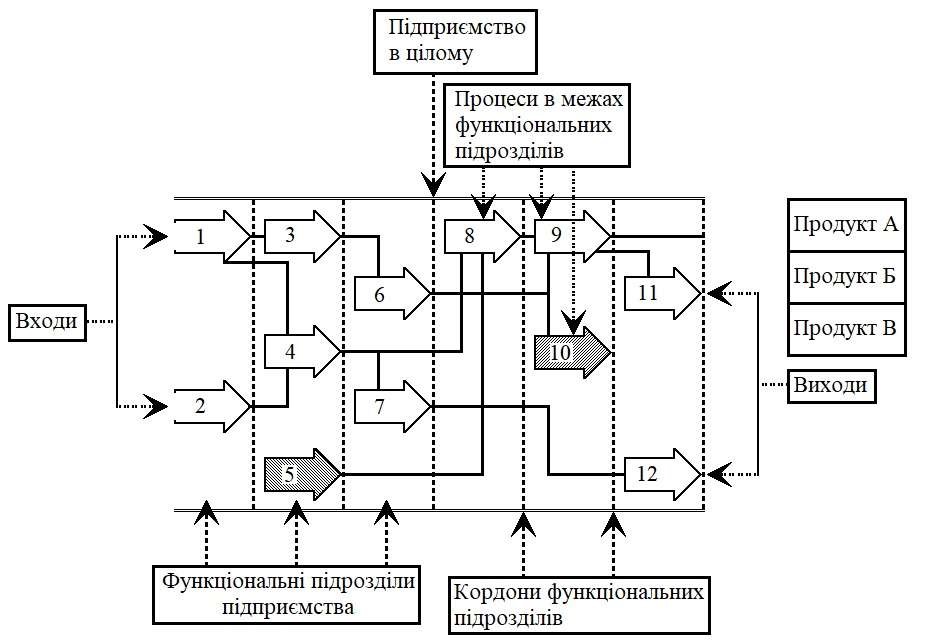


Рис. 1. Мережа процесів підприємства [4].

а) можна замовити дослідження у спеціалізованого агентства по вашому

технічному завданню;

б) можна купити готові матеріали загального характеру, а обробку та

екстраполяцію даних зробити самим;

в) можна, врешті-решт, самим зібрати доступну інформацію, обробити її і зробити висновки. Витрати на створення прогнозного звіту, його достовірність і термін його отримання будуть різними для кожного варіанту. Відповідно різною буде і ефективність процесу, тому дуже важливо при виділенні процесів не забути про входи і ресурси.

Друга помилка – процес № 10, навпаки, нічого не створює. Цей процес тільки витрачає входи і ресурси, не видаючи на вихід ніякого результату. Така ситуація теж може говорити про неповну картину процесів або про те, що вихід (результат) процесу № 10 нікому не потрібен. У процесі № 10 немає ні зовнішніх, ні внутрішніх споживачів і необхідно розглянути доцільність існування або виділення такого процесу. На практиці така ситуація найчастіше зустрічається в процесах або підрозділах, існуючих в організаціях «за звичкою». Потреба в їх функціях та результати їх діяльності вже відпала, але процеси залишилися, так як керівництву не хочеться приймати рішення про анулювання або перепрофілювання діяльності цих підрозділів чи процесів.

Наприкда, в організації після законодавчих змін в джерелах фінансування відпала необхідність утримувати штат співробітників, які забезпечували надходження грошових коштів від місцевих підприємств. Проте чисельність організації скорочена не була, хоча завантаження цих співробітників стало практично нульовим, що і було виявлено при побудові в організації системи процесного управління. У той же час не можна просто оголосити кожен функціональний підрозділ процесом, так само як не можна протипоставляти «функціональну» організацію «процесної» організації. Цей поділ не може бути дискретним. Неправильно було б стверджувати, що в ієрархічно побудованій організації немає процесів. Вони є в будь-якій організації. Крім того, якщо підприємство успішно здійснює діяльність, присутнє на ринку, то це означає, що його процеси в достатній мірі результативні і ефективні. Питання лише в тому, чи забезпечує існуюча система управління стійке, в заданій власниками ступені рентабельне функціонування організації в визначеній перспективі. Якщо ні, то потрібно щось змінювати, причому в першу чергу в системі управління.

Процесний підхід у даному випадку є базовим засобом у наборі важливіших інструментів, які керівник може використовувати, плануючи реорганізацію системи управління. Тому проект виділення в організації процесів і побудови системи ефективного управління ними носить характер впровадження змін протяжних в часі. Після завершення проекта зміни в організації не припиняються, але вони проводяться в робочому порядку на основі аналізу діяльності процесів і призначені для подальшого підвищення ефективності виробництва організації.

У першому наближенні, прив’язавши процеси до функціональних підрозділів, ми досягаємо такого:

1. однозначного визначення меж процесів (по входах / виходах, виконуваних функцій підрозділів);
2. однозначного визначення взаємодії процесів у рамках мережі (системи) процесів підприємства;
3. однозначного визначення власників процесів, що відповідають за результативність та ефективність кожного процесу.

Іноді таке виділення процесів викликає негативну реакцію у консультантів. З їхньої точки зору, в цьому випадку ми проповідуємо той же самий функціональний підхід, тільки в завуальованому вигляді.

Але справа в тому, що:

1. некоректно протиставляти функціональний підхід процесному, тому що процеси є основою будь-яких організаційних систем, незалежно від «навішуємих» на різні управлінські підходи ярликів;
2. ми не ставимо механічно знак рівності між «підрозділом» і «процесом», будується система управління процесом, а вона досить істотно відрізняється від традиційної системи управління діяльністю функціонального підрозділу (крім того, в одному підрозділі може бути відокремлено кілька процесів, а діяльність процесу, у свою чергу, може торкатися кілька субпідрядників);
3. ми забезпечуємо чітку, регламентовану взаємодію процесів різних підрозділів по входах / виходах, тим самим забезпечуємо умови для ефективної діяльності всієї організації або, іншими словами, ефективності наскрізних процесів.

Проект впровадження процесного управління в організації є одним з найбільш складних і тривалих проектів. Керівництву організації слід переглянути всю систему управління. Залишити без зміни те, що ефективно працює і виконує всі вимоги, що пред’являються. Знайти частини системи управління, які потребують зміни, розробити і впровадити ці зміни. Керівництву належить налагодити систему регулярного надходження інформації для всіх рівнів управління та систему регулярного прийняття рішення за цією інформацією.

У кожній організації існує кілька різноманітних циклів планування з різною періодичністю, відповідно цикли контролю виконання планів також будуть відрізнятися і будуть прив’язані до циклів управління і планування.

Періодичність планування та контролю залежить від рівня управління, на якому розглядається даний об’єкт управління. Навіть у власників процесів може бути кілька циклів планування і контролю: щомісячне планування, контроль і звітність перед вищим керівником; щотижневе планування і контроль і навіть щоденний контроль ходу процесу з прийняттям управлінських рішень за фактами відхилень показників процесів від встановлених значень. Керівникам та власникам процесів доведеться врахувати всі ці цикли при побудові системи надходження інформації та регламентації управлінської діяльності.

Уявімо собі ситуацію побудови організації «з чистого аркуша». У цьому випадку ми повинні спочатку визначити потенційних клієнтів і продукти, які вони будуть споживати, потім визначити процеси, необхідні для отримання цих продуктів. Маючи набір процесів, можна спроектувати схему організаційної структури, засновану на процесах. Такий підхід, очевидно, є сильно спрощеним. У реально діючої організації неможливо повністю відмовитися від діючої ієрархічної структури і побудувати нову структуру на основі процесів за короткий проміжок часу. Це і не треба..

Аналіз літератури і періодичних публікацій показує, що відсоток організацій, побудованих за принципом спагеті (тобто побудова структури виняткова довкола процесів), виключно малий. Тому розглядати такі підприємства як приклади для наслідування було б, щонайменше, безрозсудно.

На сьогоднішній день організації, які зацікавлені у впровадженні процесного підходу, мають ієрархічну організаційну структуру, що діє. У організації існують певні взаємини. Вносити різкі зміни до живого організму, що діє, дуже небезпечно. Як приклад проектів радикальних змін усередині компанії можна привести інформацію про впровадження ERP-систем.

У іншій ситуації, «Згідно з опитом 64 компаній із списку Fortune 500, ефективність кожної четвертої з них знизилася після впровадження системи ERP» Впровадження ERP-систем супроводжується не лише зміною звітності, але і підгонкою бізнес-процесів організації під референтні моделі, що існують в erp системах.

Тому частина перетворень відноситься до змін в бізнес-процесах, відповідно частину неуспіху проектів впровадження пов’язано з невдалими змінами бізнес-процесів. «Машини не справляються з роботою системи ERP, — нарікає Філіп Отс, менеджер проекту по роботі з SAP в англійському відділенні компанії Origin, кажучи про вимоги обчислювальної потужності в Hasbro. Було б непогано мати швидші комп’ютери, але це не вирішить проблеми. Заковика в тому, що знижувати завантаження системи треба починати з першоджерела.

Просто в світі використовується надто багато різних бізнес-процесів».

Будь-яку діяльність можна розглядати на різних рівнях деталізації. Наприклад, діяльність підприємства в цілому можна розглядати як процес, і це не буде суперечити наведеним вище визначенням. У той же час оформлення накладної також може розглядатися в якості процесу.

Щоб не вводити складних, штучних визначень типу: «макропроцес», «бізнес-процес», «субпроцесів» тощо, ми визначаємо мережу процесів підприємства наступним чином:

Мережа процесів – це сукупність взаємопов’язаних і взаємодіючих процесів підприємства, які включають в себе всі види діяльності, що здійснюється на підприємстві. Таким чином, при використанні даного визначення мережі (системи) процесів не важливо, скільки процесів виділено на підприємстві. Важливо, що вся без винятку діяльність розглядається у вигляді процесів.

Застосування для управління діяльністю і ресурсами організації системи взаємопов’язаних процесів може називатися процесним підходом. Таке визначення процесного підходу в МС ІСО 9001:2000 очевидно дещо обмежено, оскільки не містить у собі власне технології управління процесом.

На жаль, технологію управління процесом неможливо описати за допомогою двох-трьох слів. Необхідно описати кроки, виконання яких забезпечує впровадження системи процесного управління. Згідно з п. 4.1 МС ІСО 9001:2000 «організація повинна»:

а) виявити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їх

застосування всередині організації;

1. визначити послідовність цих процесів та їх взаємозв’язок;
2. визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення впевненості в

тому, що як самі ці процеси, так і управління ними результативні;

1. забезпечити впевненість у наявності ресурсів та інформації, необхідних

для підтримки ходу реалізації цих процесів та їх моніторингу;

1. спостерігати, вимірювати і здійснювати аналіз цих процесів, а також
2. реалізовувати заходи, необхідні для досягнення запланованих

результатів та постійного поліпшення цих процесів.

Для цілей побудови системи процесного управління, з пункту «а» доцільно прибрати слово «якість». Справа в тому, що в рамках системи процесного управління повинні розглядатися всі процеси підприємства, причому реальні процеси, а не штучно відокремлені від діяльності, як наприклад: «процес менеджменту процесу менеджменту якості», «процес зберігання печатки організації» і т. д.

Крім того, у українських менеджерів всіх рівнів термін «якість» асоціюється, як правило, з надійністю і безвідмовністю промислових товарів. Таке розуміння склалося за десятиліття радянської планової системи виробництва і забезпечення «якості» продукції промислових підприємств. За радянськими товарами закріпилася слава неякісних і ненадійних. Стандарти забезпечення якості розглядалися як тренінги з масового контролю продукції. Тим не менше саме остання версія стандартів МС ІСО серії 9000 версії 2000 р. присвячена створенню ефективного менеджменту на основі процесного підходу до управління організацією.

Міжнародний стандарт ІСО 9000:2000 визначає організацію як групу працівників і необхідних засобів з розподілом відповідальності, повноважень і взаємовідносин. Організація може бути корпоративної, державної чи приватної. Можна дати і інше визначення: організація - це систематизоване, свідоме об’єднання дій людей, які переслідують досягнення конкретних цілей.

Поняття «організація» розкриває модель технічних термінів ARIS (Architecture of Integrated Information Systems – архітектура інтегрованих інформаційних систем [3].

Функціонально-орієнтовані організації залишаються незмінними і характеризуються вертикальною топологією структури та ієрархією відносин між підрозділами. В організації, що має функціонально-орієнтовану структуру, одне функціональне підрозділ (закупівлі, виробництво, фінанси та бухгалтерія) несе відповідальність за всі продукти і території.

Перевага вузької спеціалізації службовців «компенсується» непомірними накладними витратами на комунікації і координацію функціональних підрозділів.

Функціонально-орієнтовані організації мають ряд недоліків, основними з яких є:

* неможливість швидкої реакції на зміни;
* відірваність працюючих від кінцевого результату;
* головним споживачем результатів праці працівника є вищестоящий начальник;
* відсутність орієнтації на клієнта;
* надзвичайно ускладнені взаємодію та обмін інформацією між підрозділами організації.

Альтернативою строго функціональною структурою є процесноорієнтована структура. Поняття «процес» – ключове в сучасній теорії управління бізнесом.

Міжнародний стандарт ІСО 9000:2000 визначає процес як сукупність взаємопов’язаних та взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи і виходи. Процес включає одну або більше пов’язаних між собою процедур або функцій, які спільно реалізують якусь задачу бізнесу - звичайно в рамках організаційної структури. Він може виконуватися в межах однієї організаційної одиниці, охоплювати кілька одиниць чи навіть декілька різних організацій, наприклад, у системі «покупець-постачальник»[4].

Процес зазвичай пов’язаний з операційними відносинами, наприклад, процес розробки нового виробу або процес продажів.

Розрізняють основні і допоміжні процеси. Основні процеси - це ті процеси, які додають нову якість продукції.

Допоміжні процеси формують інфраструктуру організації. Власник процесу – особа (або група осіб), що відповідає за процес і має повноваження змінювати його з метою вдосконалення. Межі процесу – кордон входу і кордон виходу. Кордон входу передує першій операції процесу, межа виходу слідує за його останньою операцією. Інтерфейс процесу – механізм (організаційний, інформаційний, технічний), за допомогою якого процес взаємодіє з попереднім і наступним процесами. Відповідно з новим поглядом на організацію робота повинна бути організована навколо процесів.

За словами Хаммера і Чампі, які розробили концепцію реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), «не товари, а процеси їх створення приносять компаніям довгостроковий успіх». Метою організації повинно бути вдосконалення бізнеспроцесів для подолання їх фрагментарності і для досягнення істотних поліпшень у ключових показниках результативності - витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Незважаючи на явні переваги процесно-орієнтованого устрою компанії, – домогтися створення такої структури в чистому вигляді не представляється можливим.

Першим кроком проекту з оптимізації діяльності має стати виділення основних продуктів компанії і вибудовування процесів у відповідності з продуктовими лініями. Це дозволяє отримати продуктові «зрізи» бізнеспроцесів, що протікають в організації.

Бізнес-процес, що виник в результаті BPR, повинен сильно відрізнятися від традиційного, приймаючи при цьому самі різні форми. Тим не менш різні перепроектований процеси володіють багатьма загальними характеристиками і властивостями. Ці загальні властивості не залежать від галузі виробництва і навіть від індивідуальних особливостей окремого процесу. Багато чого з того, що справедливо для автомобільної компанії, перепроектувати свої процеси, справедливо також для страхового товариства або магазину. Не слід дивуватися, що на різних підприємствах при проведенні BPR повторюється одне і те ж. Справа в тому, що образ минулого BPR підприємства, так само як і вигляд традиційного підприємства, заснований на декількох початкових передумовах.

Індустріальна модель будується на передумові, що працівники мають невисоку кваліфікацію, і їм бракує часу і здібностей для навчання. Тому завдання, пропоновані цим працівникам, повинні бути дуже простими. Більш того, Адам Сміт доводив, що люди працюють найбільш ефективно тоді, коли їм пропонується для виконання всього одна добре зрозуміла їм робота. Однак для того, щоб зв’язати всі прості завдання разом, потрібні складні процеси. У результаті протягом двохсот років підприємства приймали як належне незручність, неефективність і дорожнечу складних процесів, необхідних для того, щоб використовувати переваги, що забезпечуються простими завданнями [5]. При BPR ця модель перевертається з ніг на голову: стверджується, що для отримання високої якості, рівня обслуговування, гнучкості, низьких витрат і т. п. процеси повинні бути простими.

Загальні принципи організації та удосконалення бізнес-процесів наведені нижче.

1. Кілька робіт об’єднуються в одну.

Основна особливість перепроектований процесів - відсутність складального конвеєра: багато роботи і завдання, які раніше виконувалися окремо, тепер об’єднуються в одну, виконувану одним фахівцем (або, принаймні, фахівцями одного підрозділу, на яких покладено повну відповідальність за виконання роботи). Безумовно, в такому підрозділі можуть виникнути проблеми, пов’язані з розподілом завдань і призводять до затримок і помилок, але вони будуть незначними в порівнянні з проблемами, що виникали раніше, коли завдання розподілялися між різними підрозділами. Критичним є те, що тепер кожен співробітник знає, хто відповідає за швидке і точне виконання роботи. Виграш від введення інтегрованих процесів і відповідальних за них співробітників може бути величезним. Підприємство позбавляється від помилок, затримок і додаткової роботи у зв’язку з проблемами, які виникали при розподілі завдань. Зазвичай процес, орієнтований на такого співробітника, виконується в десять разів швидше, ніж його конвеєрна версія. При цьому, оскільки новий процес породжує менше число помилок і непорозумінь, підприємству не потрібні додаткові працівники для їх виправлення. Крім цього, інтегрований процес вимагає менше роботи по його адміністрування. Оскільки співробітники, задіяні в процесі, відповідають за те, щоб робота виконувалася вчасно і без помилок, контролю за ними потрібно менше. Замість цього підприємство стимулює цих працівників, наділених новими повноваженнями, до постійного пошуку нових, творчих шляхів зменшення тривалості робочого циклу і витрат при виробництві якісного продукту або послуги. Ще одна перевага інтегрованих процесів - поліпшення якості управління: оскільки в цих процесах зайнято менше число людей, стає легше давати їм роботу і стежити за її виконанням.

1. Виконавці приймають рішення.

Підприємства, що здійснюють BPR, ущільнюють процеси не тільки горизонтально (покладаючи на співробітників множина послідовних завдань), але також і вертикально. Вертикальне ущільнення означає, що в тих місцях процесу, де співробітники зазвичай зверталися за відповіддю до керівництва, тепер приймаються самостійні рішення. На відміну від тієї ситуації, коли прийняття рішень ізолюється від самої роботи, в перепроектованому процесі прийняття рішень стає частиною роботи, і тепер самі виконавці виконують ту частину роботи, яку раніше виконувало керівництво. Ідеологія масового виробництва передбачає, що у людей, фактично виконують роботу, немає ні часу, ні бажання контролювати її виконання, а також, що їм бракує широти і глибини знань для того, щоб вони могли приймати рішення щодо своєї роботи. З цього припущення і випливає практика побудови ієрархічних управлінських структур, прийнята на виробництві. Бухгалтери, ревізори і контролери фіксують виконання роботи, перевіряють і контролюють виконавця, керівник контролює підлеглого, розглядаючи виняткові випадки і приймаючи по ним рішення. Це припущення необхідно відкинути. Вигоди від вертикального ущільнення робочого процесу включають в себе зменшення числа затримок, зниження витрат на управління, підвищення рівня роботи з клієнтами та розширення повноважень співробітників.

1. Етапи процесу виконуються в природному порядку.

Реінжиніринг процесів звільняє їх – від визначеної лінійної послідовності виконання етапів, при якій роботи чергового етапу починаються після закінчення попереднього; в перепроектованому процесі етапи організовані в такій послідовності, в якій це необхідно. Відмова від лінійності прискорює роботу процесів з двох причин. По-перше, багато етапи виконуються одночасно. По-друге, зменшується час між початком і закінченням виконання процесу і тим самим знижується ймовірність перероблення вже виконаної роботи через старіння інформації або суперечностей з раніше виконаними роботами.

1. Існують різні версії процесу.

Традиційні (стандартизовані) процеси були орієнтовані на виробництво масової продукції для масового ринку. Всі вхідні дані обробляються однаково, і тому підприємства виробляли однакову продукцію. В даний час така технологія застаріла: для того, щоб задовольнити сучасним вимогам, необхідно мати декілька версій одного і того ж процесу, кожна з яких була б налаштована на вимоги різних замовників, ситуацій і вхідних даних. Автори наводять приклад з людиною, яка для проведення дрібних перебудов свого будинку повинен був протягом шести місяців чекати, коли його питання буде заслухано міською владою, які дали свою згоду протягом двадцяти секунд. Його заява, до якого був прикладений начерк, зроблений від руки, пройшло ті ж інстанції, що і проекти офісів, що складаються з багатьох томів креслень, планів та списків необхідних матеріалів (подальше будівництво яких обійшлося в мільйони доларів). Якби міська влада перепроектувати свою систему розгляду заяв на будівництво, це, мабуть, треба було б мати три версії процесу: для дрібних, великих і середніх проектів. Простий сортування, заснованої на наперед заданих ознаках, виявилося б досить, щоб швидко і ефективно направляти заяву кожного клієнта по потрібному каналу і ефективно обробляти його. Традиційні процеси зазвичай складні, оскільки включають в себе спеціальні засоби для обробки маси ситуацій, у тому числі виняткових. Навпаки, процес, розкладений на кілька різних версій, простий, оскільки кожна версія обробляє тільки «свої» випадки, особливі випадки і виключення відсутні.

1. Робота виконується там, де її доцільно робити (вихід роботи за кордону організаційних структур).

На традиційних підприємствах робота виконується фахівцями, згрупованими в тематичні підрозділи: бухгалтер вміє рахувати, а працівник відділу постачання вміє замовляти товари. Коли бухгалтерії потрібні нові олівці, набуває їх відділ постачання. Постачальники знаходять попостачальника, обумовлюють ціни, складають замовлення, перевіряють поставлений товар і оплачують рахунок. Це дорогий процес, оскільки в його виконанні беруть участь кілька різних відділів, а також з-за до-виконавчої діяльності, пов’язаної з обробкою всіх потрібних паперів і зв’язуванням воєдино всіх частин процесу. Одна компанія в результаті експерименту з’ясувала, що її внутрішні витрати на покупку батарейок вартістю $ 3 склали $ 100, а також, що 35% всіх її замовлень на постачання були на товар вартістю менше $ 500. Компанію не обрадувала перспектива і в майбутньому витрачати $ 100 для того, щоб закупити товару на $ 500 або менше. Тому вона вирішила покласти відповідальність за закупівлю товару на споживачів цього процесу. Іншими словами, тепер бухгалтери самі купують свої олівці, і те саме роблять всі інші. Вони знають, до кого звернутися і скільки заплатити, оскільки відділ постачання обмовив з постачальниками всі ціни і видав бухгалтерії список схвалених постачальників. У результаті замовники отримують свої замовлення швидше і простіше, а компанія тепер витрачає набагато менше $ 100 на обробку замовлення. Іншими словами, після BPR зв’язку між процесами можуть сильно відрізнятися від первісних, при цьому роботи можуть виноситися за межі організаційних структур для більш ефективного виконання процесу. Оскільки значна частина виконуваної підприємствами роботи полягає в інтегруванні її взаємопов’язаних компонентів, виконуваних незалежними підрозділами, то винос роботи за межі організаційних структур взагалі виключає необхідність у такому інтегруванні.

1. Зниження частки робіт з перевірки і контролю.

Традиційні процеси рясніють операціями перевірки і контролю, які є різновидом марної роботи, оскільки не створюють ніяких цінностей, але тим не менш потрібні для того, щоб гарантувати відсутність порушень. Наприклад, при виконанні типового процесу купівлі відділ постачання перевіряє підпис замовив товар людини (щоб переконатися, що він має на це право), а також чи є достатньо коштів на рахунку даного підрозділу. Всі ці перевірки мають одну мету – переконатися, що підрозділи не набувають того, що вони купувати не повинні. Можливо, ця мета гідна схвалення, але багато підприємств не помічають витрат, які тягне організація суворого контролю. Всі ці перевірки потребують часу й сил – у деяких випадках навіть більших, ніж сам процес придбання товару (більше того, витрати на перевірку можуть виявитися вище вартості придбаних товарів). Перепроектований процес використовує більш збалансований підхід. Замість того, щоб негайно перевіряти кожну операцію, в перепроектованому процесі застосовується груповий або відкладений контроль. Такі системи контролю терпимо ставляться до випадків незначних порушень, переносячи на більш пізній термін момент їх виявлення або аналізуючи сукупність дій, а не кожне з них окремо. Тим не менш перепроектована система контролю опиняється більш вигідною, незважаючи на можливе збільшення кількості порушень, завдяки зниженню витрат та інших незручностей, пов’язаних з самим контролем.

1. Мінімізація погоджень.

Погодження є іншим різновидом марної роботи, яку перепроектований процес зводить до мінімуму. Це досягається зменшенням числа точок зовнішнього контакту, що є в процесі, що призводить до зниження ймовірності отримання суперечливих даних, за якими, власне, і потрібно узгодження. Так процес оплати рахунків в компанії Ford включав три точки контакту з постачальниками: у відділі постачання – у вигляді замовлення, у відділі отримання товарів – у вигляді документа на отримання товару, і при оплаті рахунків – у вигляді лічби. Ці три точки контактів були джерелами виникнення суперечливої інформації: замовлення міг містити розбіжності з документом на отримання або рахунком, два останніх документа також могли містити суперечливу інформацію. Виключивши один з документів (рахунок), компанія Ford скоротила кількість точок зовнішнього контакту до двох, відповідно, імовірність виникнення суперечливих даних зменшилася на 1/3. У результаті відпала необхідність у роботах з перевірки та узгодження, які раніше виконувалися при оплаті рахунків.

1. Відповідальний менеджер є єдиною точкою контакту.

Відповідальний менеджер буває корисний у ситуаціях, коли різні етапи процесу настільки складні або до такого ступеня розкидані в просторі, що одній людині (і навіть невеликій групі) не під силу впоратися з їх інтеграцією. Виступаючи в якості буфера між складним процесом і замовником, він веде себе як відповідальний за виконання всього процесу, хоча насправді це і не так. Для того, щоб виконати цю функцію (тобто мати можливість відповісти на запитання замовника і вирішити виниклі в нього проблеми) відповідальний менеджер повинен мати доступ до всіх інформаційних систем, експлуатацію співробітниками, реально виконують процес, а також можливість контактувати з цими людьми, при необхідності отримуючи від них допомогу та відповіді на свої питання.

1. Поєднання централізованих і децентралізованих операцій.

Минулі BPR підприємства мають можливість поєднувати вигоди, одержувані від централізації і децентралізації, в одному і тому ж про-процесі. Інформаційна технологія дозволяє підрозділам діяти, як повністю автономним одиницям, в той же час користуючись перевагами централізації. Наприклад, постачання торгових представниками гасників на місцях комп’ютерами класу notebook, з’єднаними з допомогою модемів з головним відділенням, дає їм можливість отримання негайного доступу до зберігається там інформації. У той же час засоби контролю, закладені в програмне забезпечення, що використовується цими торговими представниками при укладанні контрактів, не дозволяють їм встановлювати нерозумні ціни або ставити умови доставки (або якісь інші умови), що підприємство не може виконати. Використовуючи цю технологію, підприємства можуть перепроектувати процес продажу таким чином, щоб позбутися від бюрократичного апарату в місцевих відділеннях, підвищити незалежність і рівень повноважень торгових представників і одночасно удосконалити контроль за розцінками та умовами продажу.

Наведені приклади і характеристики, загальні практично для всіх перепроектований процесів, зовсім не доводять, що всі перепроектовані процеси виглядають однаково або що перепроектування процесу - це щось просте і стандартне. Цього і не може бути, хоча б тому що деякі характеристики конфліктують один з одним. Насправді створення нового плану виконання процесу вимагає глибокого знання самого процесу, творчого підходу та далекоглядності

Для того щоб менеджмент бізнес процесів добре працював потрібні методи щоб його аналізувати. Такими методоми є:

1. Метод реінжинірингу бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR – Business process reengineering) визначається, як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів (БП) для досягнення корінних поліпшень в основних показниках діяльності підприємства».

Метою реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) є цілісне і системне моделювання і реорганізація матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, направлена на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування. Інжиніринг бізнеспроцесів включає реінжиніринг бізнес-процесів, що проводиться з певною періодичністю, наприклад, один раз в 5–7 років, і подальше безперервне поліпшення бізнес-процесів шляхом їх адаптації до зовнішнього середовища, що змінюється. Для компаній з високою мірою диверсифікації бізнесу, різноманіттям партнерських зв’язків реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує вирішення наступних завдань:

Визначення оптимальної послідовності виконуваних функцій, яке приводить до скорочення тривалості циклу виготовлення і продажу товарів і послуг, обслуговування клієнтів, слідством чого служить підвищення оборотності капіталу і зростання всіх економічних показників фірми.

Оптимізація використання ресурсів в різних бізнес-процесах, в результаті якої мінімізуються витрати виробництва і звернення і забезпечується оптимальне поєднання різних видів діяльності.

Побудова адаптивних бізнес-процесів, націлених на швидку адаптацію до змін потреб кінцевих споживачів продукції, виробничих технологій, поведінка конкурентів на ринку, отже, підвищення якості обслуговування клієнтів в умовах динамічності зовнішнього середовища.

Визначення раціональних схем взаємодії з партнерами і клієнтами, і як наслідок, зростання прибули, оптимізація фінансових потоків. Особливості бізнес-процесів, для яких проводиться реінжиніринг: Диверсифікація товарів і послуг (орієнтація на різні сегменти ринку), що викликає різноманіття бізнеспроцесів.

Робота по індивідуальних замовленнях, що вимагає високу міру адаптації базового бізнес-процесу до потреб клієнта.

Впровадження нових технологій (інноваційних проектів), що зачіпають всі основні бізнес-процеси підприємства.

Різноманіття кооперативних зв’язків з партнерами підприємства і постачальникам матеріалів, що обумовлюють альтернативність побудови бізнес-процесу.

Нераціональність організаційної структури, заплутаність документообігу, що викликає дублювання операцій бізнес-процесу. Реінжиніринг бізнеспроцесів виконується на основі вживання інженерних методів і сучасних програмних інструментальних засобів моделювання бізнес-процесів спільними командами фахівців компанії і консалтингової фірми. Основними умовами успіху реінжинірингу бізнес-процесів є:

Точність розуміння завдання керівництвом компанії.

Прихильність керівництва компанії цілям реінжинірингу – контроль з боку вищих керівників.

Мотивація співробітників компанії, націленість на зростання, розширення діяльності фірми, посилення повноважень і творчого характеру праці персоналу.

Добре поставлене управління діяльністю компаній, здатність власними силами при залученні консультантів виконати РБП.

Тверда методологічна основа при проведенні РБП, використання досвіду реорганізації підприємств, накопиченого консалтинговими організаціями і використання сучасних інформаційних технологій.

Організація робіт з реінжинірингу бізнес-процесів.

Проектування сукупності взаємозв’язаних бізнес-процесів підприємства передбачає проведення трудомісткої роботи по їх моделюванню і подальшому перетворенню. Як правило, роботи по бізнес-реінжинірингу проводяться не менше чим протягом одного року.

Ідентифікація бізнес-процесів. Постановку проблеми і ініціацію робіт по бізнес-реінжинірингу здійснюють менеджери верхньої ланки управління підприємством - особи, що приймають рішення. Як правило, на початковому етапі формулюються проблеми, наприклад, наголошується зниження об’єму продажів, або збільшення числа рекламацій на продукцію, або висока текучість кадрів, або низька завантаженість устаткування, або міжопераційні простої, або наднормативні запаси і тому подібні показники зниження ефективності діяльності підприємства. На цьому етапі осіб, що приймають рішення, ставлять стратегічні цілі: вихід на нові сегменти ринку, захват лідерства в конкурентній боротьбі, досягнення певних рівнів рентабельності і так далі.

Для подолання труднощів і досягнення цілей особи, що приймають рішення, повинні розуміти достоїнства і критичні чинники методів бізнес реінжинірингу, щоб зважитися на проведення робіт по корінній реконструкції бізнес-процесів. Після усвідомлення необхідності бізнес-реінжинірингу виробляється роз’яснювальна робота серед працівників підприємства, бо без належної мотивації майбутньої реорганізації підприємства не можна розраховувати на успіх. Крім того, здійснюється виділення необхідних матеріальних, людських, фінансових і тимчасових ресурсів на проведення бізнес-реінжинірингу і створюються команди, яким належить розробити проект РБП [5].

На стадії ідентифікації бізнес-процесів виконуються наступні роботи:

* формулювання (уточнення) місії підприємства;
* визначення ключових чинників успіху (7–8 чинників): тривалість, витрати, якість, сервісне обслуговування і так далі 3. Виявлення основних видів бізнес-процесів, що як існують, так і перспективних (10–15 процесів);
* оцінка бізнес-процесів по мірі реалізації ключових чинників успіху;
* ранжування бізнес-процесів з вказівкою пріоритетів реінжинірингу; 

Неформальний опис особливостей бізнес-процесів;

* специфікація існуючих забезпечуючих виробничих і інформаційних технологій;
* опис можливих сценаріїв розвитку підприємства: поява нових

технологій, ресурсів, зміна поведінки клієнтів, партнерів, конкурентів;

* визначення обмежень, пов’язаних з рівнем кваліфікації персоналу фірми, технічній оснащеності виробництва і так далі;
* виявлення зовнішніх рисок забезпечення фінансовими ресурсами, надійності партнерів;
* виявлення основних видів бізнес-процесів, що як існують, так і перспективних (10–15 процесів).

Зворотний інжиніринг – дослідження існуючих бізнес-процесів. Постановка завдань реінжинірингу бізнес-процесів у міру розвитку проекту постійно уточнюється. Так, сформульовані на початковому етапі в загальному вигляді мети РБП можуть бути скоректовані за результатами дослідження існуючої системи організації бізнес-процесів. Зворотний інжиніринг може не виконуватися лише в тому випадку, якщо аналогічні роботи проводилися у минулому і по ним є відповідна документація. На стадії зворотного інжинірингу будуються, як правило, лише принципові схеми бізнес-процесів, що дозволяють зрозуміти суть бізнес-процесу в цілому і виявити напрями реорганізації бізнес-процесів.

Прямий інжиніринг - побудова нових бізнес-процесів. Розробка моделей нових бізнес-процесів може здійснюватися в декількох варіантах. Принаймні, будують дві моделі бізнес-процесів:

* ідеальну модель, яка може бути досягнута в перспективі і до якої слід прагнути;
* реальну модель, яка може бути досягнута в досяжному майбутньому з врахуванням наявних ресурсів. Причому реальна модель бізнес-процесів має бути такій, щоб можна було в перспективі перейти до ідеальної моделі.

Таким чином, на основі моделювання бізнес-процесів вибираються найбільш ефективні з точки зору реалізації ключових чинників успіху варіанти їх організації.

Розробка проекту реінжинірингу бізнес-процесів. Після визначення основних напрямів реорганізації бізнес-процесів здійснюється розробка забезпечуючих підсистем, що підтримують функціонування нової системи організації бізнесу.

У частині зміни структури організаційно-економічної системи здійснюється:

* розробка посадових інструкцій;
* вчення персоналу;
* підготовка робочої документації. У частині створення нової інформаційної системи здійснюється:
* розробка і наповнення бази даних;
* установка системи телекомунікації;
* програмування, налаштування і налагодження програмних модулів.

Впровадження проекту реінжинірингу бізнес-процесів передбачає його здачу приймальної комісії, в яку входять представники осіб, що приймають рішення, і менеджери процесів. Перед звітом команди РБП на комісії можлива організація незалежної експертизи проекту з боку спеціальний підібраної інспекційної групи. Впровадження проекту, як правило, здійснюється поетапно відповідно до пріоритетів, встановлених на етапі ідентифікації бізнес-процесів. Після впровадження спроектованих бізнес-процесів в реальну практику дуже поважно організувати аналіз досягнення заданих на початку реінжинірингу метрик ефективності функціонування підприємства (benchmarking), на основі яких можна своєчасно приймати рішення про необхідність адаптації бізнеспроцесів до зовнішнього середовища, що змінюється.

Організаційна структура проект реінжинірингу бізнес-процесів. У роботах по реінжинірингу бізнес-процесів беруть участь ряд взаємозв’язаних структурних одиниць, які утворюють організаційну структуру проекту.

Лідер проекту – це менеджер верхньої ланки управління, який очолює роботи по реінжинірингу бізнес процесів на всіх його етапах.

Регламентуючий комітет виділяє ресурси на підприємстві для проведення реінжинірингу і контролює виконання всіх етапів відповідно до розробленого плану-графіка здачі робіт.

Методологічний центр координує роботу команд реінжинірингу і забезпечує їх методологією, інструментарієм, типовими рішеннями і зазвичай формується з представників консалтингової фірми.

Власники бізнес-процесів — це майбутні адміністратори процесів.

Команди реінжинірингу бізнес-процесів створюються з працівників підприємства, що є висококласними експертами на суміжних ділянках бізнес процесу, і сторонніх консультантів-інженерів в області структуризації і моделювання бізнес-процесів. Звичайне співвідношення власних працівників і консультантів – 3 до одного, а загальна чисельність команди – в середньому 10 чоловік.

Методи і інструментальні засоби реінжинірингу бізнес-процесів Формування місії передбачає визначення стратегії поведінки підприємства на ринку в частині розширення кордонів ринку або глибокого проникнення на ринок, диверсифікації діяльності або підвищення якості товарів і послуг, глобалізації або локалізації діяльності і так далі Як основний метод формування стратегії підприємства зазвичай використовується метод аналізу ієрархій Сааті. Як інструментальні засоби аналізу ієрархій використовуються статичні експертні системи з можливістю якісних (нечітких) оцінок, такі, як Expert Choice, Guru, Level5.

Вибір сегментів ринку передбачає конкретизацію стратегічних цілей підприємства в частині визначення регіонів, споживачів, каналів розподілу продукції і послуг.

Основними методами досліджень на цьому етапі виступають методи статистичного аналізу і прогнозування ринків збуту, нейронних мереж, інтелектуального аналізу даних сучасних інформаційних сховищ. Найбільш потужними інструментальними засобами аналізу і прогнозування для виявлення основних сегментів ринку є ППП SAS, SPSS, NeurOn-Line, Brain Maker, PolyAnalyst та ін.

Формування продуктових портфелів для виділених перспективних сегментів ринку передбачає оцінку можливостей підприємства в плані ефективності розподілу капіталовкладень по різних проектах і продуктах. Для вирішення цього завдання зазвичай використовуються математичні моделі і методи оптимізації.

Одним з найбільш відомих засобів бізнесу-планерування є ППП Project Expert, який дозволяє проектувати і оцінювати бізнес-плани підприємства для різних варіантів стратегій.

Проектування бізнес-процесів. Виявлений на третьому етапі продуктовий портфель визначає вміст бізнес-процесів, для яких необхідно детально розробити технологію їх здійснення з позиції досягнення заданих критеріїв ефективності. Для вибору конкретних технологій потрібно розробити статичні і динамічні моделі бізнес процесів, що дозволяють виконати оцінку їх ефективності.

Існують різні методи і засоби моделювання бізнес-процесів, які в основному зводяться або до функціонального (діаграми робочих потоків Oracle Designer 2000, Silverrun, Natural Engineering Workbench, функціональні діаграми

Design/idef), або до об’єктно-орієнтованого моделювання (мова UML, засіб Natural Engineering Workbench).

Проектування використання ресурсів. Після графічної побудови статичної моделі бізнес-процесу потрібно виконати аналіз її реалізації з позиції ефективності і достатності ресурсів. Для цього використовуються методи вартісного аналізу функцій і динамічного імітаційного моделювання. Так, статичний вартісною аналіз функцій дозволяє виявити:

* найбільш трудомісткі і витратні функції;
* функції, що не вносять вклад до освіти прибули;
* функції з низьким коефіцієнтом використання ресурсів.

Вартісною аналіз функцій реалізується або за допомогою засобів caseтехнологій, таких, як Design/idef, або за допомогою систем комплексної автоматизації підприємств, наприклад, R/3, або за допомогою спеціалізованих програмних продуктів, таких, як Easy Abc+.

Для динамічного аналізу бізнес-процесу використовуються методи імітаційного моделювання, які дозволяють генерувати статистику виконання безлічі бізнес-процесів одного або декількох типів за тривалий період часу. При цьому велике значення надається аналізу вузьких місць в організації бізнеспроцесів, пов’язаних з перевантаженням ресурсів, утворення черг, або навпаки недовантаженням ресурсів. До відомих засобів імітаційного моделювання відносять ППП Rethink, РДО, Workflow Analyser Pilgrim, Ithink та ін.

2. Метод бенчмаркінгу бізнес-процесів

Головна ідея методу – порівняння. Перш ніж вивчати процедуру проведення бенчмаркингу, важливо розглянути деякі поняття. При викладі бенчмаркинга будемо опиратися на роботу Б. Андерсена й П. Петтерсена. Іменник бенчмаркинг означає, що є якесь заздалегідь визначене положення, яке використовується як этатон для проведення вимірів. Це поняття перекочувало в економіку, де воно означає наступне. Обмірювані «кращі в класі» досягнення розглядаються як стандарт досконалості для бізнесу-процесу[6]. Багато розглядають бенчмаркинг як метод порівняння окремих ключових показників організації, часто фінансових, з відповідними показниками конкурентів або із середнім рівнем у галузі з метою її ранжирування. Це могло бути основним призначенням бенчмаркинга за старих часів. Однак зараз область застосування методу розширюється.

Ось його основні елементи в сучаснім розумінні:

1. Вимір рівня показників власних з показниками партнера по бенчмаркингу. Ціль вимірів – порівняння й реєстрація поліпшень.
2. Порівняння рівнів показників, процесів практики і т. д.
3. Навчання на прикладі партнерів по бенчмаркингу введенню поліпшень у своїй організації.
4. Удосконалювання. Це – головна мета будь-якого бенчмаркинга.

Є три основні причини проведення бенчмаркинга в організації, що прагне до вдосконалювання:

1. Бенчмаркинг допомагає організації зрозуміти й розвити критичне відношення до існуючих бізнес-процесам.
2. Бенчмаркинг дає імпульс активному процесу навчання в організації і мотивації для змін і поліпшення.
3. За допомогою бенчмаркинга організація може відшукати нові джерела вдосконалювання й нові приймання праці замість тих, що прийняті в нашому середовищі.

Усі типи бенчмаркинга в кожній із двох зазначених категорій (у залежності від того, із чим рівняється й що рівняється) теоретично можна об’єднати в одне дослідження з бенчмаркингу з певною спрямованістю. Однак різні дослідження показали, що кращі результати звичайно виходять у комбінації загального бенчмаркинга, у якім беруть участь підприємства з інших галузей, і бенчмаркинга процесу.

Різні типи бенчмаркинга можуть використовуватися в комбінації тільки до деякого ступеня. Існує кілька моделей того, як слід проводити бенчмаркинг своєї організації з урахуванням її зв’язків з іншими.

Перша й найпоширеніша модель працює так, що одна організація починає бенчмаркинг за участю декількох інших організацій як партнерів. Проводиться порівняння поодинці з кожним з партнерів. Найчастіше партнери навіть не підозрюють, що, крім них, у бенчмаркингу беруть участь інші партнери й хто вони.

Останнім часом стала загальноприйнятою практика, коли декілька організацій-партнерів збираються разом для проведення спільного бенчмаркингу. У цій другій моделі має місце перехресне порівняння всіх партнерів. Такий підхід звичайно дає найкращі результати для всіх учасників.

Третя модель, яка до теперішнього часу трохи застаріла, використовує посередника. У ролі посередника звичайно виступає консультант, який збирає дані, аналізує їх, а потім передає результати аналізу організаціям, які надали свої дані. Однак при такому бенчмаркингу неможливо своїми очами побачити кращі технології в справі, тому дуже часто буває важко реалізувати в себе поліпшення, засновані на такого роду дослідженнях.

Третя модель найкраще підходить для бенчмаркинга показників. Етичні й правові аспекти бенчмаркинга. На ранніх стадіях становлення бенчмаркинга багато фахівців виражали заклопотаність із приводу його етичності. Їх хвилювало те, що при бенчмаркингу підприємство намагається «викачати» з партнера як найбільше інформації й нічого не дає йому замість. Це, звичайно, невірно, тому що будь-яке кооперування, пов’язане з бенчмаркингом, дає взаємну вигоду. І проте, на зорі бенчмаркингу серед піонерів цього починання вважалося, що метод перебуває десь на границі етичної прийнятності. Кілька зацікавлених організацій об’єдналися для вироблення етичних норм бенчмаркинга. Ці норми регламентують у деталях поведінку організації, що проводить бенчмаркинг, у різних ситуаціях. У стислому виді ці положення виглядають так:

1. Роби для своїх партнерів по бенчмаркингу те, що ти прагнеш, щоб вони зробили для тебе.
2. Якщо є сумніви в тому, що ваш захід етично або юридично оправдано, – утримаєтеся від його проведення. Іноді говорять, що бенчмаркинг – це форма систематизованого виробничого шпигунства. Це невірно. У різних країнах існує своє юридичне право обмеження бенчмаркинга. Так, сучасне законодавство США не накладає ніяких обмежень на проведення бенчмаркинга. У Європі все навпаки. Стаття 85 Європейського договору забороняє підписання будь-яких угод або проведення дій, скоординованих з іншими підприємствами, які можуть завдати шкоди вільної конкуренції або збиток європейському ринку. Читаючи цю статтю Договору буквально, можна зрозуміти, чому виражається заклопотаність у відношенні бенчмаркинга. Адже бенчмаркинг є не що інше, як проведення дій, погоджених з іншими, з метою вдосконалення. Це завдає шкоди створенню умов вільної конкуренції. З іншого боку, відкриті дискусії по практичних аспектах бенчмаркинга фактично ніколи не проводилися.

Рекомендація: проявляйте обережність при проведенні бенчмаркингу, особливо у випадках, коли в якості партнерів вибираються ваші постачальники, споживачі або конкуренти. А в останньому випадку ні за яких умов бенчмаркинг не треба націлювати на:

* ціни й цінову політику;
* стратегію маркетингу;
* виробничі потужності;
* стандарти на продукцію;
* іншу комерційну інформацію.

Бенчмаркинг націлений на одержання проривного поліпшення. Бенчмаркинг проводиться окремими проектами для окремих бізнес процесів. Ціль тестування – поліпшення організації бізнес-процесів.

Дослідження методом бенчмаркинга містить у собі заходи, які дозволяють:

1. Вивчити й зрозуміти власний процес;
2. Підібрати партнерів по бенчмаркингу;
3. Вивчити процеси в партнерів по бенчмаркингу;
4. Аналізувати відмінності між процесами своєї організації партнерами по бенчмаркингу.
5. Впровадити поліпшення на основі того, чому навчилися в партнера по бенчмаркингу.

Дослідження методом бенчмаркинга складається з декількох фаз. Сукупність фаз утворює модель. Одна з таких моделей називається «колесо бенчмаркингу».

Фаза 1.

Планування

Фаза 2. Пошук

Фаза

3

.Спостереження

Фаза 4. Аналіз

Фаза 5. Адаптація

Рис. 2. Процес бенчмаркингу, оснований на моделі «Колеса бенчмаркингу» [6].

Звичайне дослідження методом бенчмаркинга триває шість – вісім місяців залежно від масштабу процесу, який вивчається. Однак впровадження поліпшень (основна частина фази адаптації) може тривати довше. Для інших фаз моделі норма така: приблизно 50% часу – планування, 20% – вивчення процесу партнера, 30% – аналіз зібраних даних. Далі приводиться опис кожної їх цих фаз розглянутої моделі бенчмаркинга[7].

Фази моделей бенчмаркинг.

1 Планування Ця перша фаза моделі містить чотири кроки:

1. Вибір процесу підприємства для його наступного бенчмаркингу.
2. Формування команди бенчмаркингу.

3 Розуміння й документування процесу, що підлягає бенчмаркингу.

4. Визначення показників процесу. Бенчмаркинг – це один з інструментів, що дає самі радикальні зміни. Його використання вимагає найбільших витрат грошей і часу.

Тому бенчмаркинг не варто використовувати для вдосконалювання першого бізнесу-процесу, що попався. Його слід використовувати для найбільш критичних процесів, що визначають. Відзначимо, що перший крок фази планування має місце тільки в тих рідких випадках, коли бенчмаркинг використовується ізольовано, поза зв’язком з іншими інструментами. Так ми можемо провести відразу наступний крок за фазою планування. Тоді не треба описувати вибір процесу для бенчмаркингу.

На другому кроці треба сформувати команду, яка прийме на себе відповідальність за виконання відповідних досліджень. Чисельність такої команди міняється від трьох до восьми людей залежно від обсягу досліджень і наявних ресурсів.

Сформована команда бенчмаркингу виконує третій крок: перевіряє вибраний процес, намагається його зрозуміти, документувати, якщо це не зроблене раніше, до ухвалення рішення про бенчмаркинг.

Заключний, четвертий крок фази планування – визначення показників процесу. За цими показниками можна визначити їх поточний рівень, зрівняти з показниками партнерів по бенчмаркингу, виміряти їхні поліпшення.

Розгляд кроків фази планування показує, що це загальна фаза і її треба виконувати незалежно від того, який інструмент удосконалювання підприємства обраний [8].

Особливості бенчмаркингу рельєфно проявляються в наступній фазі, – фазі пошуку й вибору партнерів.

2 Пошук Фаза пошуку партнерів для бенчмаркингу складається з наступних кроків:

1. Розробка переліку критеріїв, яким повинен задовольняти ідеальний партнер по бенчмаркингу.
2. Пошук потенційних партнерів для бенчмаркинга.
3. Порівняння кандидатів і вибір одного або більш партнерів.
4. Установлення контактів з обраними партнерами, забезпечення їх участі в дослідженні.

Перший крок – чисто технічне завдання. Незалежно від того, що служить предметом пошуку (наприклад, книги в бібліотеці або партнери для бенчмаркингу), спочатку потрібно обмежити область пошуку. Якщо починати шукати серед усіх можливих організацій, розглядаючи їх як потенційних партнерів, то пошук може перетворитися у вкрай складну процедуру.

Буде правильно спочатку визначити перелік критеріїв, яким повинен задовольняти ідеальний партнер для бенчмаркингу, а потім цілеспрямовано розшукувати партнерів, що задовольняють цим критеріям.

Типові питання, які можна включити в такі критерії:

1. Географічне положення.
2. Розмір.
3. Технологія й ринки збуту.
4. Галузь.
5. Структура й організація процесу.

Цей список може бути нескінченним. І проте , важливо не обмежувати його надмірно. Виключити партнера зі списку потенційно підходящих партнерів завжди простіше, ніж шукати нових кандидатів.

На другому кроці фази пошуку потенційних партнерів для проведення бенчмаркингу можна користуватися декількома джерелами. Корисну інформацію можна знайти в комп’ютерній мережі вашої власної організації. Це ставиться до споживачів, постачальників і іншим партнерам. Різні експерти у вашій області також можуть надати значну допомогу. Різні промислові асоціації мають знання про тих, хто відіграє на цім полі. Якісь зачіпки можуть дати газети, журнали й інші засоби масової інформації. Інше дуже ефективне джерело пошуку – Інтернет. Використовуючи спеціально підібрані ключові слова, ви можете знайти в Інтернеті величезну кількість корисних відомостей. Фактично тільки ваша уява обмежує ваш пошук. Однак доступної інформації може виявитися занадто багато. Легко розгубитися, важко визначити, із чого почати. Розглянута фаза робіт з бенчмаркингу – дуже трудомістка, її не можна недооцінювати. Не можна також не брати до уваги й той рівень, якого прагне досягнути й ваш партнер по бенчмаркингу. Тому не кожне підприємство погодиться бути вашим партнером. Для підприємств світового рівня може бути в найкращому разі тільки один кандидат у партнери для кожного бізнеспроцесу. І, навпаки, кількість потенційних партнерів швидко збільшується зі зменшенням рівня їх амбіцій.

Таким чином, може виявитися набагато простіше знайти партнера середнього рівня для проведення бенчмаркингу, ніж намагатися вийти на світовий рівень. Більш доцільний покроковий спосіб, тому що відразу одержати доступ до кращих зразків майже неможливо.

Останній четвертий крок фази пошуку – встановлення контакту з обраними партнерами для проведення бенчмаркингу. Буде не зовсім правильно, якщо ви спробуєте зробити це у формі наради, де будете ставити запитання вашим потенційним партнерам. Буде не зовсім правильно, якщо ви просто передасте їм питання в писемній формі. Контакт повинен показати вашу готовність досягтися взаємовигідної угоди. Готовність відкрити для партнера своє власне підприємство й поділитися інформацією про результати бенчмаркингу збільшує ймовірність позитивної реакції.

4 Спостереження. На цій фазі відбувається документування процесу партнера, точно так же як це було зроблено для вашого власного процесу у фазі планування.

Ця фаза містить у собі три кроки:

1. Оцінка потреб в інформації і її джерел.
2. Вибір методів і інструментів для збору даних і інформації.
3. Безпосередній збір даних, їхнє розшифрування. Інформацію для бенчмаркингу одержують на трьох рівнях:
4. Показники.
5. Практика.
6. Можливості.

Важливо розуміти різницю між цими рівнями. Рівень показників – це індикатор того, наскільки гарне підприємство організувало свій бізнес-процес. Проводячи аналогію зі спортом, рівень показників можна зрівняти згодом , з яким фінішував спринтер. А от, щоб навчитися, треба піти на тренування й подивитися, як організований тренувальний процес. У прикладі зі спринтером це рівносильне знайомству із планом забігу, з технікою перегони, з методикою вибору шиповок тощо, є елементи, які можна використовувати у вашій ситуації, щоб добитися поліпшень. Однак немає гарантії того, що «чужий» процес заробить у вашої організації. Отже, потрібно обов’язково зрозуміти, які можливості визначають нормальний хід процесу. У прикладі зі спринтером такими визначальними умовами можуть бути: методи тренувань, дієта.

Визначальні можливості - це те, що створює базу для вироблення техніки рухів і складання плану забігу. Якщо вони не створені, тобто ризик високих і пошуків витрат на організацію процесу, який не буде працювати. Для безпосереднього збору даних і інформації бенчмаркигу можна використовувати різні методи встановлення контакту з партнером і інструменти для збору даних.

Останній крок спостережень - їх інтерпретація (розшифрування). Інтерпретація даних повинна проводитися відразу після завершення їх збору. Вона проводиться командою. Однак у результаті тривалої відсутності членів команди на робочих місцях (через проведення бенчмаркингу), там завжди накопичується величезна кількість поточних невідкладних справ. Якщо після повернення в офіс насамперед зайнятися цими поточними справами, то багато з такою працею зібраних ідей і вражень можна втратити. Треба рішуче відкласти убік ці невідкладні справи й зайнятися розшифруванням результатів бенчмаркингу.

5 Аналіз. Фаза збору інформації й даних для бенчмаркингу закінчена. Далі йде фаза аналізу цих даних. Вона проводиться з метою висування змістовних пропозицій з удосконалюванням.

Фаза аналізу даних у загальному виді складається з п’яти кроків:

1. Сортування зібраної інформації й даних.
2. Контроль якості зібраної інформації й даних.
3. Нормалізація зібраних даних.
4. Ідентифікація зазорів у рівнях показників.
5. Ідентифікація причин цих зазорів.

Перші два із зазначених кроків - підготовчі. Вони потрібні для перевірки того, що всі дані відповідні й точні. Перед тем, як приступитися до аналізу зібраних даних, їх доречно певним чином нормалізувати.

Традиційним аргументом проти бенчмаркингу служить те, що все отримане в результаті порівняння неповторно, і немає порівнянь, які підходять. Однак, рівняння цілком доречно в більшості випадків, якщо перед цим виконана нормалізація даних. Під нормалізацією даних розуміють їхнє коректування з обліком відмінностей в умовах. Нормалізація часто зводиться до перерахування даних (для одержання середніх значень або часток), коли виключаються з розгляду такі специфічні величини, як конкретний розмір, конкретні ринкові умови, конкретне законодавство, конкретний рівень витрат і т. д.

Четвертий крок фази аналізу даних – виявлення й оцінка зазорів у порівняльних показниках. Це спричиняє виявлення причин, що викликає відмінності (зазори). Факт існування відмінностей сам по собі дає дуже мало, коли справа доходить до вироблення конкретних заходів щодо вдосконалювання. Ціль виявлення відмінностей полягає в тому, щоб зрозуміти, що один з партнерів дійсно робить щось, що дозволяє йому випереджати іншого партнера.

Відмінність – ознака існування того, що може стати предметом більш пильного вивчення. Відомо кілька методів, які дозволяють визначити причини існування відмінностей у порівнюваних процесах.

Наприклад метод прямого порівняння блок-схем двох процесів. Це може дати масу інформації про відмінності, які ведуть до високих показників. Можна використовувати також діаграму причин і результатів, діаграму спорідненості й аналіз корінної причини. Ціль розглянутої фази аналізу даних – розробка списку умов, завдяки яким партнер по бенчмаркингу досяг високих показників.

6 Адаптація. Фаза адаптації (впровадження) – це щось, винятково властиве бенчмаркингу. Фаза адаптації складається із чотирьох кроків:

1. Опис ідеального процесу й узагальнення дій по поліпшенню, заснованих на ньому.
2. Завдання цілей для вдосконалювання.
3. Розробка плану впровадження, його реалізація, моніторинг прогресу.
4. Написання підсумкового звіту про результати бенчмаркингу.

Після завершення бенчмаркингу робиться підсумковий звіт. Він містить у собі опис дослідження, містить витягнуті при цьому уроки й рекомендації для наступних досліджень. Звіт – це документ, який становить інтерес для учасників і всіх зацікавлених сторін. Крім того, у звіті варто описати подальші дії з удосконалювання, яких не вдалося досягнути в рамках проекту. Звіт обов’язково направляється партнерам по бенчмаркингу. У звіті слід зазначити всіх учасників бенчмаркингу, а також можливих учасників аналогічних досліджень у майбутньому.

3 Організація вдосконалення бізнес-процесів. Проект щодо покращення бізнес-процесів повинен бути розроблений у відповідності зі структурою організації. У проект залучається велика кількість відділів і напрямків (лінійний менеджмент, члени адміністративного апарату, експерти з адміністративної організації). Ефективним підходом організацію тимчасової окремої структури проекту роблять два моменти: необхідна залученість співробітників у проект (співробітники повинні мати можливість повністю присвятити себе проектом) і випадковий вибір характеру заходів.

Команда з управління проектом з поліпшення бізнес-процесів (Project Management Team – РМТ) створюється для управління і координації заходів

щодо поліпшення бізнес-процесу, які проводяться в рамках організації.

Команда з поліпшення процесу (Process Improvement Team – PIT) – команда, яка працює над проектом з поліпшення певного процесу. У таку команду зазвичай входять люди, що представляють різні відділи. Команда з поліпшення процесу звітує перед командою по управлінню проектом для управління та підтримки.

Контактні групи не є частиною проекту з поліпшення бізнес-процесів організації, вони служать свого роду «резонатором» для команди з поліпшення процесу. Для оцінки роботи команди з поліпшення процесу контакна група буде розглядати найбільш цінні націлені на майбутнє рішення, розроблені командою по покрашення процесу, а також супровідну документацію, результати проведеного аналізу, заплановані поліпшення, прибуток на інвестований капітал. Вони можуть також давати технічні рекомендації, пов’язані з визначеним інструментом.

Робота по організації проекту відбувається у ході його реалізації та припиняється відразу по його завершенні. У процесі організації проекту створюється команда для контролю і відстежування всього проекту з поліпшення бізнес-процесів.

Література

1. Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : дис.

на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : Приазов. держ. техн. ун-т.

Маріуполь, 2019. 240 с.

2.Бримсон Дж. Стратегия реинжиниринга для совершенствования работы организации URL: [http://www.cfin.ru/itm/bpr/reengineering\_- strategy.shtml](http://www.cfin.ru/itm/bpr/reengineering_-%20strategy.shtml) (дата звернення: 05.06.2021 р.).

1. Виноградова О. В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2013. 370 с.
2. Луцька Т. В. Формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук :

Європ. ун-т. Київ, 2019. 231 с.

1. Мельник І. Є. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : Європ. ун-т. Київ, 2015. 182 с.
2. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в управлінні суб'єктами туристичної діяльності : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К., 2018. 396 с.

7.Стельмах М. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ТНЕУ*. 2017. № 1. С. 53 – 61.

8. Чалий С. Ф. Автоматизоване управління бізнес-процесами (моделі, методи і технології) : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра техн. наук : Харк. нац.

ун-т радіоелектроніки. Харків, 2017. 273 с.

# ІНСТРУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ НА ЛОКАЛЬНИХ РИНКАХ

Сучасний процес глобалізації світової економіки супроводжується формуванням нової концепції ведення бізнесу – концепції глокалізації, що передбачає поєднання глобального з локальним.

Глокалізація бізнесу для міжнародної компанії є не тільки реалізацією принципів глобального маркетингу, націленого на адаптацію її продукту на зарубіжних ринках, але передбачає глибоке інтегрування власних закордонних філій в місцеву економіку. При цьому можуть застосовуватися стандартизовані (глобальні) механізми ведення бізнесу, напрацьовані технології, проте з використанням місцевих можливостей в організації бізнесу, місцевих технологічних напрацювань, залученням місцевих менеджерів. Глокальний маркетинговий підхід означає, що глобальні та локальні особливості враховуються в однаковій мірі та оптимізують маркетингову стратегію.

Широке застосування міжнародними компаніями глокальних стратегій пояснюється тим, що на сучасному етапі саме тенденція персоніфікації товарів і послуг для споживача приносить найбільшу вигоду виробнику. Саме персональні пропозиції клієнтам на локальних ринках з урахуванням специфіки їх уподобань є запорукою успіху компаній в новій реальності. Отже, в діяльності провідних компаній, які працюють на міжнародних ринках, клієнтоорієнтований підхід набуває значної актуальності і стає провідною парадигмою ведення бізнесу.

Проблема визначення сутності клієнтоорієнтованого підходу в діяльності компаній розглядалася багатьма вітчизняними і зарубіжними науковцями та практиками у сфері маркетингу. Дослідження сутності клієнтоорієнтованого підходу та його взаємозв’язку з конкурентоспроможністю підприємства, а також визначення ключових факторів побудови ефективної системи клієнтоорієнтованості розглянуто в працях І. Продана, Ю. Різника [1], І. Манна [2], О. Новікова [3], В. Лучкова [4] та інших. Деякі науковці розглядають специфіку клієнтоорієнтованого підходу для підприємств окремих галузей, зокрема будівельної О. Селезньова [5], сфери сервісу Л. Папенко [6], фінансової В. Маслова [7], М. Окландер, О. Осетян [8], логістичної В. Алькема, Ю. Арцюх [9] тощо. Проте проблема розробки клієнтоорієнтованої стратегії міжнародних компаній на локальних ринках не отримала достатнього розвитку.

Метою дослідженняє визначення напрямків та інструментів адаптації глобальних стратегій міжнародних компаній до вимог українських локальних ринків.

Розглянемо сучасні підходи до розробки клієнтоорієнтованої стратегії на прикладі міжнародних компаній, які працюють на українських продуктових ринках, зокрема ТНК Nestlé та ТНК Carlsberg.

1 Застосування інструментів категорійного менеджменту при розробці клієнтоорієнтованої товарної стратегії ТНКNestlé

ТНК Nestlé є провідною компанією у сфері виробництва продуктів харчування та напоїв. Продукція Nestlé широко представлена в товарних сегментах напоїв, кондитерських виробів, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків та кормів для тварин. Компанія має понад 2000 торгових марок: від всесвітньо відомих глобальних брендів до брендів локальних ринків. Портфель брендів за товарними категоріями ТНК Nestlé представлений в таблиці 1.

Характерною рисою українського продуктового ринку є його насичення різноманітними товарами, що створює значні труднощі для їх просування до кінцевого споживача. Внаслідок цього конкурують між собою продукти не тільки різних товаровиробників (міжкорпоративна конкуренція), але й товари одного товаровиробника (внутрішньокорпоративна конкуренція). Проблеми виникають також й у споживачів, якім складно обрати необхідні товари. У зв’язку з цим ТНК Nestlé необхідно формувати оптимальний асортимент товарів на українському ринку та управляти ним з використанням інноваційних підходів, зокрема із застосуванням концепції і методології категорійного менеджменту.

Таблиця 1 – Портфель брендів компанії Nestlé [10]

|  |  |
| --- | --- |
| Товарна категорія | Бренди |
| Продукти для здоров’я (спеціальне харчування) | Boost (Північна Америка, Мексіка, Азія), Meritene (Європа), Nutren Senior (Бразилія), ProNourish |
| Косметична продукція | Cetaphil, Epiduo, Restylane, Galderma, Nestlé |
| Дитяче харчування | Illuma, Nestlé Gerber, Nestlé NAN, Nestlé Nestum, Nestlé Beba, Nestlé Lactogen |
| Молочні продукти та морозиво | Nestlé Nido, Nestlé Nesvita, Nestlé Camation,  Nestlé Milo, Nesquik, |
| Порошкоподібні та рідкі напої | Nescafe, Dolce Gusto, Nestea, Nespresso, Nestlé Milo, Nestlé Nescau, Nesquik |
| Приправи, кулінарія | Maggi, Buitoni, Thomy, Di Giorno, Chef |
| Корм для тварин | Purina Friskies, Purina Pro Plan, Purina One, Purina Dog Chow, Purina Felix |
| Кондитерські вироби | Nestlé, Kit Kat, |
| Вода | Nestlé Pure Life, Vittel, Perrier |

Категорійний менеджмент – це процес управління асортиментом, при якому кожна товарна категорія розглядається як окрема бізнес-одиниця в структурі асортименту. Ефективність категорійного менеджменту полягає у задоволенні потреб кінцевого споживача шляхом відповіді на головні питання (правило 6 W) [11]:

1. who? (хто купує?);
2. why? (чому купує?);
3. what? (що купує?);
4. when? (коли купує?);
5. where? (де купує?);
6. hoW many? (скільки купує?).

Основною ідеєю системи категорійного менеджменту є виділення серед асортиментної групи певних товарних сегментів і роздільне управління ними. При поділі асортименту особлива увага приділяється психологічним аспектам вибору товарів клієнтом, в результаті чого категорії не завжди збігаються з традиційним товарним класифікатором. Такий підхід має назву ECR («ефективне реагування на потреби покупців»), і саме він є фундаментом категорійного менеджменту.

Клієнтоорієнтований підхід до розробки товарних стратегій ТНК на сучасному етапі передбачає стратегічне співробітництво рітейлера і виробника в рамках спільного управління товарними категоріями з метою зростання продажів і прибутку. Для ТНК Nestlé управління категорією має означати стратегічне співробітництво між рітейлером і виробником для того, щоб спільно визначити фактори, які дозволяють категоріям зростати.

Процес управління категорією можна умовно поділити на чотири етапи:

1. перший етап – сегментація і визначення самої категорії;
2. другий етап – визначення факторів / драйверів зростання категорії;
3. третій етап – створення платформи активації; 4) одержання Picture of Succes [12].

Перший етап є дуже важливим, оскільки чим більш якісно визначається і сегментується категорія, тим більш якісним є кінцевий результат.

Товарна категорія – це група товарів, які покупці сприймають як схожі між собою. Проте розуміння поняття «категорія» компанією і покупцями/споживачами може відрізнятися. Тому важливо на цьому етапі на підставі дослідження споживачів/покупців правильно визначити категорію. З цією метою визначається основна потреба споживачів, яка лежить в основі продукту; визначаються продукти, які можуть задовольнити цю потребу, та продукти-замінники, а також продукти, які асоціюються з категорією.

При здійсненні планування будь-яких заходів з продуктом (наприклад, промо-акції і т.д.) ТНК Nestlé, в першу чергу, необхідно звертати увагу на продукти, які асоціюються з категорією, для їх правильного розміщення

(placement).

Визначенню категорій товарів повинна передувати складна робота з аналізу та сегментації ринку та виявленню споживачів, лояльність яких компанія хотіла би завоювати.

На першому етапі при проведенні сегментації та визначенні категорії будується дерево прийняття рішень покупцем або дерево споживчих уподобань при виборі товару. Таке дерево прийняття рішень необхідно створювати для всіх товарних категорій компанії на підставі дослідження покупців.

Тут можуть бути використані два варіанти:

* перший варіант – проводиться дослідження, опитування покупців на предмет того, як вони приймають рішення, та виявлення того, що б вони купили, якби продукту не було на полиці;
* другий варіант методології отримання дерева прийняття рішень – за допомогою математичних моделей, аналізу великих баз даних (big data), який дозволяє отримати на базі статистичних даних дерево прийняття рішень.

До складу дерева прийняття рішень можуть входити:

* демографічні характеристики споживача (стать, вік, освіта, сімейний стан; національність, релігія тощо);
* купівельна спроможність споживача (соціальний статус, рівень доходу; економ, преміум або середній ціновий сегмент);
* ситуація споживання (місце споживання продукту; інтенсивність споживання; час споживання протягом доби; нагода для споживання; спосіб споживання);
* психографічні характеристики споживача (стиль життя; хоббі);
* об’єм продукції (розмір упаковки, вага; концентрація; дозування тощо);
* місце виробництва (походження) товару (локальне виробництво або закордонне);
* прихильність до бренду;
* особливі характеристики продукту (смак, аромат, привабливість упаковки, зручність використання упаковки тощо);
* склад продукту (натуральний; дієтичний; містить консерванти, барвники, шкідливі домішки тощо); – інше.

Так, наприклад, дерево прийняття рішень стосовно придбання кави в супермаркеті жінкою віком 18-22 роки, яка є студенткою вищого навчального закладу, можна представити наступним чином (рис. 1).

Необхідно купити каву додому

уральну у

Нат

ернах

з

Нату

ральну

лену

ме

Розч

инну

Кавовий

мікс

Яку

мар

ку обрати?

я готова витратити?

Скільки грошей

(

в якому цінов

ому сегменті буду

шука

ти каву?)

Упаковку якої ваги обрати?

Рис. 1. Приклад побудови дерева прийняття рішень стосовно придбання кави споживачем

Відповідно дереву прийняття рішень покупцем компанія повинна розмістити категорії так, щоб допомогти покупцям відчувати себе в категорії більш комфортно і обирати потрібний продукт більш швидко.

Після визначення дерева прийняття рішень компанії необхідно працювати з драйверами або факторами зростання категорії, які відповідальні за підвищення темпів зростання протягом наступних років.

Драйвери зростання категорії – це області можливостей для споживачів, які будуть стимулювати поступове зростання бізнесу компанії протягом наступних трьох років. Вони достатньо довгострокові, фокусуються на відкритій потреби споживача. Драйвер можна використовувати в різних каналах продажів, для різних рішень, щоб забезпечити стратегію зростання категорії [12].

Здійснивши сегментацію драйверів, компанія може перейти до створення креативного рішення. Оскільки категорійний менеджмент – це будь-який інструмент, будь-яке рішення, яке сприяє зростанню категорії, то креативним рішенням може бути як упаковка, так і інші продукти або будь-які інші активації всередині магазину.

Наступний етап – це представлення креативного рішення у вигляді 5Р

(п’ять пі):

1. асортимент (product) – ефективна активація починається з того, що потрібний продукт в достатній кількості завжди має бути доступним на полиці, щоб кожен цільової покупець мережі міг задовольнити свою потребу в ньому;
2. розміщення (place) – ретельний підхід до розміщення категорії в торговому залі, відповідно до напрямку потоку покупців, а також відповідно до того, які категорії розміщені по сусідству, створить приємну і привабливу атмосферу для здійснення покупок;
3. ціна (price) – цінова стратегія є одним з ключових важелів впливу торгівельних мереж на ринок з метою оптимізації товарообігу, отримання прибутку і формування лояльності споживачів;
4. просування (promotion) – лише деякі категорії і бренди можуть зростати і без ефективної стратегії просування. Стратегія просування повинна приносити реальну цінність і створювати лояльність споживачів;
5. презентація (presentation) – добре обладнана і впорядкована полка залучатиме покупців, зміцнюватиме довіру до рітейлера і формує певні купівельні звички, що призведе до підвищення лояльності споживача.

Переваги впровадження компанією інструментів категорійного менеджменту наведені в табл. 2.

Аналіз і оцінка ефективності товарної категорії може здійснюватися по запланованим на підготовчому етапі показникам і методикам їх визначення. До числа таких методик відносяться метод АВС і методика ефективного відгуку на запити споживачів.

Таблиця 2 – Переваги впровадження компанією інструментів

категорійного менеджменту [12]

Переваги для виробника Переваги для торгівельних мереж

Приріст у категорії в цілому і марок Зниження витрат за рахунок залучення виробника у тому числі партнера

Оптимізація асортименту в категорії Збільшення товарообігу і прибутку Оптимізація асортименту і викладки: Оптимізація взаємодії з торговим – залучення покупців і полегшення

партнером процесу вибору;

– покращення іміджу магазину Додаткова практика в управлінні Мінімізація витрат при роботі з категорією полкою

Додаткова експертиза у категорії

Кінцевим результатом оцінки ефективності може бути прийняття ТНК Nestlé рішення про зміну товарної категорії шляхом її поповнення, оновлення, скорочення, а також удосконалення структури з урахуванням стратегічних ролей кожної категорії товарів.

При виконанні цієї операції здійснюється аналіз продажів, прибутковості і рентабельності товарної категорії, а також виявлення та аналіз ступеня задоволеності споживачів товарної категорії. Для виявлення ступеня задоволеності споживачів товарами конкретної категорії можуть проводитися опитування покупців і персоналу, визначатися добові і місячні обсяги продажів, кількість повторних покупок, а також відгуки (скарги) споживачів.

Отже, застосування інструментів категорійного менеджменту дозволяє міжнародним компаніям адаптувати свої товарні стратегії відповідно до вимог місцевих споживачів, підвищуючи тим самим конкурентоспроможність своїх товарів.

Залучення покупців до розробки нових товарних позицій у разі їх незадоволення існуючими товарами можна здійснювати засобами краудсорсингу.

2 Формування глокальної товарної стратегії ТНК Nestlé в Україні засобами краудсорсингу

Зниження інноваційних можливостей у більшості провідних компаній світу в той час, коли навколо генерується багато перспективних ідей, призвело до того, що спосіб, за допомогою якого компанії знаходять нові ідеї та виходять з ними на ринок, зазнає суттєвих змін. Парадигма закритих інновацій, вихідним пунктом якої є впевненість в тому, що компанії мають генерувати ідеї, створювати на їх основі продукт, виходити з ним на ринок та займатися його розповсюдженням, обслуговуванням, фінансуванням лише за рахунок власних ресурсів, змінилася парадигмою відкритих інновацій.

В цілому, в Україні спостерігається загальносвітова тенденція зваженого підходу до використання концепції відкритих інновацій для пошуку нових ідей. Занадто високий рівень відкритості може негативно вплинути на довготривалий успіх компанії в інноваційній діяльності, оскільки може призвести до втрати контролю та ключових компетенцій. Підхід, що базується на концепції закритих інновацій, не відповідає зростаючим вимогам зі скорочення циклів розробки та часу виведення на ринок. Транснаціональні корпорації на ринку України наслідують підхід до інновацій штаб-квартири та представляють інноваційні продукти інших регіонів присутності ТНК. Місцеві компанії, в свою чергу, в ході співпраці з зовнішніми джерелами ідей стають на шлях використання концепції відкритих інновацій. Отже, завданням кожної компанії є пошук правильного балансу між використанням концепції відкритих інновацій, за допомогою якої вони мають можливість використовувати всі доступні засоби для створення успішних продуктів та послуг швидше за своїх конкурентів, та побудовою власних ключових компетенцій і захистом інтелектуальної власності.

Український бізнес сьогодні зважено відноситься до краудсорсингових проектів. Підприємці вважають, що краудсорсинг для малих структур є, дійсно, зрозумілою спробою знайти рішення за відсутності бюджетів. Проте у той же час спроба великих структур вирішити стратегічні задачі на краудсорсингових платформах вказує на відсутність розуміння процесів, оскільки, за думкою багатьох представників бізнесу, неможливо розробити ефективне рішення без детального розуміння ситуації/проблеми.

Процес відкритих інновацій «ззовні-всередину» являє собою збагачення компанії новими знаннями за допомогою співпраці з постачальниками, покупцями та іншими зовнішніми джерелами знань.

ТНК Nestlé, наприклад, в рамках даного процесу співпрацює з університетами та дослідницькими закладами для отримання більш глибоких знань з певних питань; з промисловими партнерами в рамках спільних підприємств, таких, наприклад, як Cereal Partners Worldwide та Laboratories inneov; зі старт-апами; з постачальниками промислового обладнання для його персоналізації шляхом вбудови у власну систему ноу-хау; з власниками технологій в непов’язаних сферах бізнесу, чиї ноу-хау можна було б пристосувати до потреб компанії. Одним з прикладів співпраці з постачальниками компанії є нова морозильна камера для морозива, яка працює на основі вуглекислого газу. Nestle першою серед інших міжнародних компаній, присутніх на ринках країн, що розвиваються, встановила таку камеру на своєму заводі в Таїланді.

В межах даного процесу можна прослідкувати зростаюче усвідомлення компаніями важливості інноваційних мереж, інноваційних посередників, нових форм інтеграції покупців, таких як краудсорсинг (crowdsourcing), масова кастомізація (mass customization). Багато транснаціональних корпорацій вже давно користуються краудсорсинговими платформами для залучення покупців в процес інноваційної діяльності, що дозволило говорити про новий підхід в розробці товарів, в якому покупці вважаються інноваторами («customers-asinnovators approach») [13].

Так, ТНК Nestlé є однією з провідних компаній, яка використовує краудсорсинг для розробки нових продуктів, дизайну упаковки і комунікаційних стратегій.

Компанія використовує платформу eYeka, яка пов’язує своїх клієнтів з

300 тисячами креативними працівниками з 164 країн, що говорять на 10 мовах. Спочатку Nestlé здійснила тестування можливостей краудсорсингу, організувавши конкурс для свого продукту Lifesavers. Компанія отримала велику кількість цікавих ідей, що вирішила продовжувати використовувати краудсорсинг і запустили конкурси для KitKat і Allen’s.

Ідея краудсорсингового проекту полягає у наступному:

1. оголошується змагання, запускається конкурс для всієї спільноти;
2. встановлюється кількість призерів (зазвичай від трьох до п’яти);
3. після закінчення терміну проведення конкурсу платформа пропонує ідеї компанії-замовнику, яка обирає кращі і нагороджує авторів грошовими призами.

У конкурсах можуть приймати участь не тільки постійні члени спільноти, але й сторонні користувачі. Спільноту, що входить до eYeka, складають як професійні рекламні креативні працівники, студенти, так і так звані пересічні споживачі, які намагаються висловити свій креативний потенціал, беручи участь у конкурсах.

Філософія краудсорсингу полягає в тому, що хороші ідеї можуть прийти звідки завгодно. Так, вдала ідея може прийти з Бразилії, Австралії, Нідерландів або Франції, що є для глобальних брендів відмінною можливістю залучати до створення свіжих ідей креативних споживачів, які складають всього 1% від населення. Якщо ідея є хорошою, то ТНК може здійснити її тестування на своїх покупцях, у фокус-групах.

У сфері креативу і маркетингу в світі популярні такі краудсорсингові платформи, як eYeka, Userfarm, Mofilm, Tongal, Jovoto і Flare Studio, куди подають свої брифи навіть глобальні бренди.

Сутність процесу формування глокальної стратегії діяльності ТНК полягає в прийнятті обґрунтованих рішень відносно адаптації глобальної стратегії ТНК з умовою врахування вимог локальних ринків, на яких працює дана корпорація. Основні напрямки адаптації базової стратегії розвитку ТНК до специфічних умов локальних ринків визначаються особливостями глобальної стратегії та ключовими характеристиками розвитку національних ринків, а саме: нестабільністю державного управління в країні перебування, змінами курсів національних валют, ступенем корумпованості суспільства, платоспроможністю споживачів, їх вподобаннями та звичками тощо.

В уявленні українського споживача ТНК Nestlé асоціюється з виробником якісної продукції, проте локальні бренди, які пропонуються компанією в Україні, до таких не відносяться. Це вимагає від ТНК Nestlé узгодження глобальної та локальної стратегій, а також виконання послідовних етапів стратегічних рішень, які ґрунтуються на особливостях національних ринків.

Для виявлення уподобань українців стосовно товарних категорій, які виробляються в Україні підприємствами, що належать ТНК Nestlé, можна використовувати краудсорсингові проекти, учасниками яких є тільки українські споживачі та експерти. Опитування можна здійснювати безпосередньо серед відвідувачів сайту ТОВ «Нестле Україна».

Оскільки такі продукти, як кондитерські вироби, розчинна кава в стіках, вермішель швидкого приготування часто купує молодь (значну частку якої складають учні та студенти), яка є активним користувачем Internet, то ТОВ «Нестле Україна» може розраховувати на активну участь цієї цільової аудиторії в краудсорсингових проектах, метою яких є розробка нових смаків або нової упаковки продуктів.

Для успішного здійснення краудсорсингового проекту компанії необхідно, по-перше, чітко визначити цілі і завдання проекту. Дуже важливо надати точну інформацію про очікувані результати, терміни виконання роботи та ін. Якщо робота є достатньо складною, її необхідно розділити на керовані частини для правильного розподілу між виконавцями.

Одним з важливих факторів при запуску краудсорсингової платформи є пошук мотиваторів, які змусять людей співпрацювати. При цьому окрім фінансової винагороди для молоді такими мотиваторами також можуть бути:

* бажання розвивати свої творчі здібності;

спілкування з творчими професіоналами;

* можливість кинути виклик самому собі, щоб вирішити складну проблему;
* можливість спілкуватися та заводити друзів;
* проведення вільного часу;
* сприяння великому проекту, що становить спільний інтерес; – можливість ділитися та розважатися.

Всі мотивуючі фактори можна об’єднати в чотири групи (правило 4F):

* fun (веселощі);
* fame (слава);
* fortune (вдача);
* fulfilment (задоволення).

ТНК Nestlé може запропонувати грошову винагороду переможцю проекту або моральне задоволення тим, що саме його ідея буде втілена при розробці нової рецептури або упаковки товару.

Для того, щоб процес краудсорсингу був у компанії під контролем, необхідна система управління та програмне забезпечення, а також адекватні інструменти для роботи з різними стратегіями. Важливо зберегти високий стандарт якості, щоб гарантувати учасникам, що з великої кількості варіантів будуть обрані тільки кращі.

Менеджмент в краудсорсінгових проектах відрізняється від управління звичайними проектами через те, що:

* необхідно розбити все великі завдання на маленькі підзавдання, оскільки більшість виконавців не є експертами;
* необхідно розподілити отримані малі завдання серед учасників з надмірністю, достатньої для перекриття невиконання і корекції помилок;
* доцільно впровадити в потік завдань кожного учасника тестові завдання, оскільки це дозволяє більш точно контролювати процеси по кожному з учасників;

забезпечити історичний облік виконання робіт кожним з учасників, що дозволить оцінювати виконувані роботи та їх послідовності, розуміти які завдання якому учаснику надавати в подальшому;

* необхідно чітко дотримуватися контрольних точок проекту;
* повинна бути повна прозорість усіх процесів;
* надзвичайно важливий внутрішній і зовнішній PR та інформування.

Формування глокальної товарної стратегії ТНК Nestlé в Україні у залежності від типу вирішуваних завдань може здійснювати такими засобами краудсорсингу:

1. створення продукту (наприклад, пропонування нової рецептури продукту, нових смаків, нової або удосконаленої упаковки);
2. голосування за кращий варіант серед відібраних (наприклад, обрання нової форми упаковки для продукту);
3. з’ясування думок (опитування споживачів на предмет того, як приймають рішення щодо купівлі товару; якими критеріями керуються при виборі продукту; чи вважають споживачі продукт корисним для здоров’я; чи купують продукти ТНК Nestlé та ін.).

Для проведення краудсорсингового проекту з метою адаптації товарних стратегій ТНК до локального ринку пропонуються наступні етапи.

Етап 1. Постановка завдання.

До цього етапу краудсорсінгового проекту входить підготовка і організація. Головну роль грає замовник проекту – ТНК Nestlé, оскільки саме він повинен визначити:

* мету проекту;
* специфіку проекту;
* термін його виконання;
* групу учасників (існує дві групи учасників: внутрішні і зовнішні. Під внутрішніми учасниками розуміють тільки співробітників компанії-замовника, у той час як зовнішніми учасниками можуть бути клієнти, партнери, Інтернетспільноти і т.д);

формат підсумкового матеріалу;

* умови проведення проекту;
* межі проекту;
* вимоги до рівня підготовки учасників; – нагороди та заохочення.

За підсумками даного етапу встановлюються правила краудсорсингового проекту, визначаються цілі, а також бюджет. Також призначаються відповідальні люди за кожен етап і людина, яка буде нести відповідальність за проект в цілому.

Етап 2. Відбір учасників.

Відбір учасників може відбуватися за наступною схемою:

1. підготовка (формуються вимоги до майбутніх учасників і

визначаються канали до їх залучення);

1. відбір (здійснюється збір даних про учасників за допомогою он-лайн опитування (анкетування) на стадії реєстрації учасників);
2. створення групи учасників (допускаються лише учасники, які відповідають встановленим замовником критеріям).

Критеріями відбору зовнішніх учасників можуть бути характеристики споживачів, що входять до дерева прийняття рішень покупцем для окремих товарних категорій.

В останні роки в Україні підвищилася культура споживання кави, і тому ТНК Nestlé можна запропоновати просувати на український ринок поряд з розчинною натуральну каву. Відбір зовнішніх учасників для їх залучення до робочої групи краудсорсингового проекту з метою виявлення уподобань українських споживачів до цього напою та створення нового продукту можна здійснити на стадії реєстрації за допомогою анкети, яка виявить їх ступінь компетенції стосовно цієї проблеми за допомогою наступних питань.

1. Чи споживаєте Ви каву кожен день?
   1. Так 1.2 Ні
2. Якщо ви споживаєте каву кожен день, то скільки порцій кави ви випиваєте щодня?
   1. Одну. 2.2 Дві-три порції.

2.3 Три-чотири порції. 2.4 Більше чотирьох.

2.5 Не рахую. 2.6 Інше (зазначити) \_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. У якому місці ви частіше п’єте каву?
   1. Дома. 3.2 У друзів.

3.3 В офісі на роботі. 3.4 У кафе або ресторані.

3.5 На вулиці. 3.6 Інше (зазначити) \_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Що є кава для Вас?
   1. Смачний напій. 4.2 Корисний напій.

4.3 Напій, що надає бадьорість. 4.4 Напій для спілкування.

4.5 Стиль життя. 4.6 Просто звичка.

* 1. Спосіб залишитися наодинці, зібратися з думками.
  2. Інше (зазначити) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Чи задоволені Ви якістю кави, яку п’єте постійно?
   1. Так 5.2 Ні (зазначити чому?)\_\_\_\_\_\_
2. Чи є Ви прихильником певних марок кави?
   1. Так 6.2 Ні
3. Чи маєте ви хобі? Яке саме:
   1. Спортивна секція 7.2 Наука

7.3. Музика/вокал 7.4 Нічні клуби/дискотеки 7.5. Хукан клуби 7.6. Інше \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Стать:
   1. Чоловік 8.2 Жінка
2. Ваш вік:
   1. 15-24 роки 9.2 25-34 роки 9.3 35-44 роки 9.4 45 років і більше

Етап 3. Генерація ідей.

В рамках даного етапу учасники проекту розміщують на створеній платформі свої ідеї стосовно поставленої перед ними проблеми. На цьому етапі важливо зробити доступною функцію коментарів, щоб учасники мали можливість висловитися по тій або іншій ідеї і, можливо, внести деякі корективи, які в майбутньому дозволять визначити найкраще рішення проекту.

Головним учасником даного етапу є фасилітатор – той, хто перетворює процес комунікації в зручний і легкий для всіх учасників.

Етап 4. Фільтрація ідей.

На даному етапі відбувається фільтрація всіх ідей, рішень, коментарів, які надійшли на платформу, отже головними фігурантами в цій справі є робоча група з експертами, оскільки саме вони займаються фільтрацією і доопрацюванням рішень. До експертної робочої групи можуть входити співробітники ТНК Nestlé, які безпосередньо займаються розробкою товарних стратегій на українському ринку.

Для початку можна здійснити відбір найбільш значущих і цінних ідей. Даний процес може відбуватися за допомогою голосування з урахуванням корисності отриманої інформації. Потім формуються ставлення експертів до найбільш цінних, на їхню думку, рішень. В результаті цього визначаються сильні і слабкі місця ідеї, яка була запропонована безпосередньо учасником. На останньому етапі проводиться відбір ідей, які є схожими за змістом і рішенням, тобто саме з них і створюється остаточне рішення.

Етап 5. Доопрацювання ідей.

На даному етапі відбувається доопрацювання обраних ідей. Воно здійснюється не тільки експертами робочої групи, але й зовнішніми учасниками проекту, оскільки результати етапу 4 викладаються на краудсорсинговую платформу. Тобто всі учасники об’єднуються навколо найбільш цінних ідей і колективно працюють над ними.

Етап 6. Відбір остаточного рішення.

На цьому етапі замовнику – ТНК Nestlé – надаються підсумки проекту, за якими він повинен відібрати найбільш актуальні та вдалі ідеї для впровадження. Найбільш цінними пропозиціями є ті, які отримали найвищу оцінку і підтримку експертів. Для винагороди учасників складається рейтинг авторів (від вищого до нижчого) за оцінками, які набрали ідеї учасників. Тобто за підсумками даного етапу у компанії-замовника повинен бути список кращих рішень, а також список кращих учасників для нагородження.

На сьогодні існує складність з оцінкою ефекту від реалізації краудсорсингового проекту. Компанії вкладають в проект величезні суми, які могли б піти на альтернативні методи вирішення проблем, проте краудсорсинговий проект не може дати видимого економічного ефекту, оскільки результатом є всього лише вирішені завдання, поставлені перед учасниками. Однак саме успішно вирішене завдання може дати можливість бізнесу отримати позитивні грошові потоки.

Для оцінки ефективності краудсорсингового проекту необхідно розкласти процес на послідовні етапи виконання.

1. Етап, що передує проведенню краудсорсингового проекту:

* відбувається оцінка часу, який необхідний для здійснення проекту, оцінюється ймовірність вирішення поставлених завдань;
* здійснюється оцінка потенційних вигод від краудсорсингового проекту;
* прийняття рішення щодо проведення проекту: внутрішній або зовнішній, тобто проект здійснюється власними силами або потрібна допомога третіх осіб, у вигляді краудсорсингових платформ; – визначення ризиків проекту.

2. Етап проведення краудсорсингового проекту, а також оцінка його економічної ефективності:

* проводиться первинний аналіз ефективності проекту на підставі загальностатистичних показників, таких як кількість учасників, кількість прийнятих рішень, кількість перспективних ідей, а також кількість перспективних учасників, з якими компанія зможе працювати за підсумками проекту;
* аналіз зрушень в сфері репутації, тобто наскільки компанія стала більш впізнаваною завдяки проведеному проекту.

Витрати компанії на цьому етапі включають витрати на використання краудсорсингової платформи; заробітну плату співробітників компанії, які відповідають за підтримку краудсорсингового процесу; винагороду переможцю проекту.

3. Етап, що передує реалізації ідей:

* оцінка доцільності отриманих ідей;
* сортування отриманих ідей;
* прогнозування витрат на реалізацію обраного рішення за підсумками краудсорсингового проекту.

Витрати компанії на цьому етапі включають оплату праці штатних співробітників компанії в рамках оцінки економічної доцільності реалізації ідей в процесі краудсорсинга.

1. Етап реалізації (впровадження). Передбачає реалізацію обраних рішень за підсумками краудсорсингового проекту.

Витрати на цьому етапі представляють видатки на впровадження та реалізацію ідеї.

1. Етап після реалізації обраних рішень. На даному етапі створений здійснюється оцінка фактичного економічного ефекту від проведеного проекту.

Для оцінки економічного ефекту краудсорсингового проекту необхідно оцінити доходи і витрати. Доходи можуть бути підраховані тільки після реалізації ідеї. Проте не завжди можна стверджувати, що збільшення доходів відбулося завдяки проведенню краудсорсингового проекту, а не через інші зовнішні або внутрішні фактори. Виходячи з цього, оцінка економічного ефекту від проведення краудсорсингового проекту має елемент невизначеності.

Оцінити вплив краудсорсингу на репутацію компанії можна за допомогою відстеження характеру публікацій та відгуків (позитивні чи негативні) в ЗМІ, а також соціальних мережах. Зміна ділової репутації може бути оцінена збільшенням або зменшенням обсягів продажів/звернень в короткостроковій перспективі після проведення краудсорсингового проекту.

Для оцінки економічного ефекту від проведення краудсорсингового проекту використовують загальновідомі підходи до оцінки проектів, проте існує ряд особливостей:

* у зв’язку з тим, що грошові потоки є лише наслідком краудсорсингового проекту, єдиними вигодами, які можна отримати від проекту, є ідеї, які компанія отримує за підсумками реалізованого проекту, а також зміни в її репутації. Проект також може дозволити компанії знайти перспективних працівників, які в майбутньому можуть принести додаткові вигоди. Дані вигоди не є реальними грошовими потоками, проте є можливістю доходу при реалізації;
* при оцінці проекту існує багато ризиків, які складно виразити в грошовому вигляді.

Для краудсорсингових проектів властиві ризики двох типів:

1. відсутність необхідного рішення за підсумками проекту;
2. ризик, який виникає при реалізації рішення, пов’язаний зі складністю його виконання. Тому обрана ідея завжди повинна пройти перевірку на доцільність фахівцем компанії.

Таким чином, для ТНК Nestlé клієнтоорієнтований підхід до розробки глокальних товарних стратегій полягає у досягненні найбільш лояльного ставлення споживачів до продукції компанії завдяки застосуванню сучасних інформаційних технологій, які дозволяють спілкуватися з клієнтами в рамках «віддаленого доступу» засобами краудсорсингу, а також маркетингових інструментів і методів категорійного менеджменту з метою формування партнерських відносин з торговельними мережами.

3 Вибір клієнтоорієнтованих домінант розвитку ТНК Nestlé на українському продуктовому ринку на базі матричної моделі ADL/LC

Менеджери диверсифікованих ТНК повинні вміти знаходити вдалі рішення для задоволення потреб клієнтів у різних країнах. Одним з ефективних інструментів вибору пріоритетних напрямків розвитку бізнес-проектів ТНК та розробки клієнтоорієнтованих стратегій на локальних ринках є матриця ADL/LC.

Бізнес ТНК Nestlé є диференційований за продуктовими групами (виробництво кондитерських виробів, морозива, кулінарії, води, корму для тварин, дитячого харчування тощо) та географією, що дозволяє їй досягнути стабільного росту навіть у випадку коливань уподобань споживачів або спаду в окремому регіоні. ТНК Nestlé поступово нарощувала у своєму бізнес-портфелі кількість окремих стратегічних одиниць бізнесу, придбаних в Україні. Спочатку ТНК Nestlé викупила контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч» та стала власником найвідомішого однойменного «солодкого» бренду України. Наступним кроком у розвитку діяльності Nestlé стало придбання 100% акцій підприємства «Волиньхолдинг» (ТМ «Торчин»), що дозволило зайняти компанії лідируючі позиції у сегменті соусів. У 2010 році Nestlé суттєво розширила свій бізнес-портфель шляхом купівлі ТОВ «Технохом» (ТМ «Мівіна») – провідного українського виробника продуктів швидкого приготування.

Визначимо клієнтоорієнтовані домінанти розвитку чотирьох бізнеспроектів ТНК Nestlé на українському ринку: шоколаду ТМ «Світоч», кави

NESCAFÉ, соусів ТМ «Торчин» та продуктів швидкого приготування ТМ

«Мівіна».

Аналізуючи бізнес-проекти ТНК Nestlé на основі моделі ADL/LC, було виявлено, що компанія на українському ринку має недостатньо вдало сформований та збалансований бізнес-портфель через те, що більшість її бізнес-проектів знаходяться на стадії зрілості та старіння (рис. 2).

Розглядаючи стратегію торговельних марок ТНК Nestlé на українському кондитерському ринку, можна припустити, що купуючи марку українського виробника «Світоч», Nestlé знайшла спосіб адаптувати марку до іноземного для неї (українського) ринку, скоротивши, таким чином, витрати зусиль і часу на вивчення особливостей національного ринку, українського менталітету, традицій і смаків. На рівні портфеля марок ТМ «Світоч» можна назвати фланговою маркою, тому що крім того, що вона допомогла ТНК Nestlé інтегруватися в український ринок шоколаду, ТМ «Світоч» забезпечує «захист тилів» компанії Nestlé від місцевих конкурентів, що є присутніми на ринку з аналогічними товарами. Тим самим ТНК Nestlé утримує певний сегмент ринку і має можливість звернути увагу споживача до інших своїх товарів.

Конкурентні позиції

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | NESCAFÉ |  |  |  |
|  |  |  | «Світоч»  «Торчин»  «Мівіна» |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Слабка Міцна Сприятлива Сильна Домінуюча

Стадії життєвого циклу товару

Старіння

Зрілість

Зростання

Зародження

Рис. 2. Матриця моделі ADL/LC для бізнес проектів ТНК Nestlé на локальних ринках

Бренд «Світоч» із самого початку базувався на емоційних атрибутах (звернення до спогадів з дитинства). Асоціативний ряд – радісне сприйняття світу, ніжність і увага батьків, атмосфера казки. І перший телевізійний ролик, і слоган «Світоч» – смак, знайомий з дитинства» покликані були вселити споживачам довіру до якості перевіреного часом продукту. Зараз кондитерська продукція в Україні виробляється під торговельними марками «Nestlé» і «Світоч». Причому, незалежно від марки, на зворотній стороні упаковки стоїть логотип Nestlé. Таким чином, «Світоч» можна вважати суббрендом Nestlé.

Враховуючи той факт, що незважаючи на падіння купівельної спроможності значної частини населення України, існує сегмент заможних споживачів, які купують якісний дорогий шоколад, а ТМ «Світоч» є «шоколадною спадщиною» країни, ТНК Nestlé запропонувала особливу пропозицію преміум-шоколаду під ТМ «Світоч» саме для цього сегменту, роблячи акцент на шоколадних традиціях і досвіді Львова та Швейцарії.

Каву ТНК Nestlé в Україні не виробляє, проте з метою утримання покупців, лояльних до ТМ NESCAFÉ, компанія почала випускати 30 г упаковку спеціально для українських споживачів.

Основною стратегічною рисою розвитку бізнесу ТНК Nestlé в Україні є перехід від концепції виробника продуктів харчування до концепції компанії, в основі діяльності якої лежать принципи правильного харчування та здорового способу життя. Цей напрямок реалізується в рамках програми Nutrition, Health & Wellness, яка є невід’ємною частиною глобальної стратегії бізнесу Nestlé.

Необхідно зазначити, що український ринок, на відміну від європейського, має свою специфіку: український споживач не сприймає розчинну каву, соуси в дой-паках, сухі сніданки та вермішель швидкого приготування як продукти здорового харчування.

В Україні за останні роки підвищилася культура споживання кави, і, як наслідок, збільшуються обсяги споживання натуральної кави. На ринку з’явилася велика кількість місцевих виробників кави, що пропонують свіжу натуральну каву за доступними цінами під власними брендами, яку можна швидко приготувати вдома, заварюючи у чашці. Що стосується корисних властивостей розчинної кави, то їх попросту немає. З позитивних сторін даного напою варто виділити тільки його швидке приготування, за яке через катастрофічну нестачу часу він так сподобався споживачам. Сьогодні в розчинній каві присутні всього 15% речовин натуральної кави, а все інше – домішки, які використовуються для того, що б здешевити її собівартість (ячмінь, овес, злакові культури, кавова лушпайка, стабілізатори і штучний кофеїн, спеціальні ароматизатори). Всі ці добавки впливають негативно на організм людини.

Приймаючи до уваги зміни в уподобаннях українських споживачів кави та дотримуючись власної концепції здорового життя, ТНК Nestlé доцільно запропонувати на українському ринку бренди натуральної кави.

На відміну від європейського, особливістю українського ринку є той факт, що господарки традиційно роблять томатні соуси, заправки, овочеву консервацію власноруч на основі сімейних рецептів. Інформація у ЗМІ стосовно шкідливості майонезів, які продаються у роздрібній торгівлі, змушує більшість господарок готувати свіжий майонез в домашніх умовах. Українську жінку важко переконати у тому, що томатні соуси, кетчупи, майонези та інша продукція в упаковці «дой-пак» є натуральною і не містить консервантів.

Враховуючи моду на здорове харчування, ТНК Nestlé варто змінити склад та технологію виробництва кетчупів, відмовляючись від використання консервантів, а також розробити дизайн нової упаковки, щоб зробити акцент на натуральності продукту. Альтернативою упаковці «дой-пак» може бути скляна упаковка, перевагами якої є:

* можливість роздивитися товар при покупці;
* нешкідливість матеріалу для навколишнього середовища;
* у виробництві не використовуються консерванти, тому що продукт у скляній тарі можна стерилізувати термічним способом.

Завдяки придбанню ТМ «Мівіна» ТНК Nestlé завоювала абсолютне лідерство в Україні у категорії продуктів швидкого готування, а також у категорії приправ. Продукти швидкого приготування активно купуються українськими споживачами в сезон літніх відпусток під час сімейного відпочинку на природі, на морі, а також під час поїздок залізничним транспортом. Український покупець добре обізнаний про недоліки цих продуктів, а саме:

* підвищений вміст жирів та олій;
* вміст трансгенних жирів, які збільшують ризик розвитку атеросклерозу

і рака;

* вміст глютамата натрію, що додають для поліпшення смаку. Ця харчова добавка затримує рідину в організмі, викликає набряки і важкі приступи бронхіальної астми, підвищує артеріальний тиск.

Пропозиція цієї продукції ТНК Nestlé на локальному ринку також не узгоджується з її бізнес-стратегією у сфері правильного харчування та здорового способу життя. Для того, щоб збільшити попит в Україні на продукцію в цьому сегменті, доцільно робити акцент не на подальшому здешевленні продукції, а на підвищенні її якості на основі впровадження інноваційних технологій у виробництво і відмови від шкідливих для здоров’я добавок.

Отже, використання матричної моделі ADL/LC дозволило оцінити

конкурентне положення бізнес-проектів ТНК Nestlé на українських локальних ринках і запропонувати клієнтоорієнтовані стратегії подальшого розвитку на цих ринках.

4 Клієнтоорієнтовані інноваційні стратегії ТНК Carlsberg на українському ринку пива

Успіх просування на ринок нових продуктів та забезпечення належного попиту потребує чимало зусиль, і володіння технологією формування нового бренда стає запорукою успішного та стабільного розвитку міжнародної компанії на локальному ринку. Брендингові технології використовують та контролюють інноваційний продукт, формують обізнаність про його переваги, впливають на поведінку місцевих споживачів.

Компанія Carlsberg Ukraine входить до складу компанії Carlsberg Group, яка є одним з найбільших данських інвесторів на території України. У 2019 році компанія Carlsberg Ukraine одержала близько 1,3 млрд грн чистого прибутку при 8,2 млрд грн виручки [14].

Для Carlsberg Ukraine інновації є прибутковою справою, оскільки приносять близько 20% доходу. Більш того, оскільки компанія є лідером на ринку, на ній лежить відповідальність за розвиток не лише свого бізнесу, але й індустрії в цілому. Традиційно вважається, що рівень успішності інновацій у 20-30% є дуже високим результатом для компаній. Для Carlsberg Ukraine цей показник часто перевищує 50% [15].

Так, у 2018 році Carlsberg Ukraine здійснила понад 20 нових запусків (нові бренди, нові формати упаковки та нові смаки вже існуючих брендів); у 2019 році – 15 нових запусків. Деякі з цих інновації стали дуже успішними, оскільки знайшли підтримку серед українських споживачів пива.

Необхідно зазначити, що в такому традиційному сегменті, як пивний, об’єктивно дуже складно впроваджувати на ринок новий товар-«зірку», оскільки в індустрії пивоваріння ідеї дуже швидко копіюються. Проте компанія Carlsberg Ukraine відкрила українським споживачам абсолютно нові категорії.

Так, в Україні ще декілька років тому не існувало сегмента сидру, допоки Carlsberg Ukraine не вивела на ринок сидр під ТМ «Somersby». Інновація виявилася вдалою, для українських споживачів сидр виявився досить цікавим напоєм, і вже декілька років поспіль сегмент демонструє приріст у розмірі 2530% щорічно. Незважаючи на те, що виробництво сидру сьогодні присутнє у продуктових портфелях багатьох виробників, Carlsberg Ukraine зберігає лідерство в цьому сегменті з часткою близько 60% [15].

Поряд с сидром дуже яскравою інновацією Carlsberg Ukraine є квас – традиційний, старий і добрий продукт в Україні. Компанія Carlsberg Ukraine створила бренд «Квас Тарас» і почала розвивати його з фокусом на іншу аудиторію – молодих людей. Фактично квас «Тарас» зламав всі уявлення про категорію, оживив її. Компанія почала створювати нову культуру споживання під гаслом «Якщо безалкогольні коктейлі, то чому б не з квасом?».

У 2018 році компанія на основі білого квасу створила «Crazy Кvas Тарас» з додаванням апельсинового соку, що є натуральною альтернативою солодкій газованій воді, оскільки український споживач зараз надає перевагу більш натуральним напоям.

Запуск нового продукту зазвичай відбувається на стику декількох великих блоків: цілі компанії, тренди, потреби продуктового портфеля, який постійно аналізується з урахуванням тенденцій ринку. Далі починається стратегічна робота: вирішується, в якому сегменті можна запропонувати споживачу новий і цікавий напій.

Потім відбувається доволі рутинний і стандартний процес, однаковий для всіх компаній пивоварної галузі – це аналіз і тести на перевірку, чи готовий споживач до нового продукту. Після цього підключаються технологи, які пропонують декілька варіантів продукту, з яких шляхом внутрішньої експертної дегустації обираються найкращі. Потім, коли обрано один чи два продукти, запускаються великі кількісні дослідження, коли продукти дегустують та обирають вже споживачі. Але так теж буває не завжди: наприклад, коли варіантів п’ять або шість, така схема не працює, бо обрати з більшої кількості смаків один є важко. У таких випадках компанія проводить всередині колективу розширені дегустації і сама обирає продукт, який буде представлений споживачу. Так, наприклад, створювалось пиво «Львівське Різдвяне».

Пропонуємо наступні принципи формування та використання бренда як інструмента реалізації брендингових технологій, які наведені на рисунку 3.

Розглянемо загальні та специфічні принципи формування та використання бренда як інструмента реалізації брендингових технологій.

Принцип інноваційності полягає у створенні принципово нового бренда, який використовує останні досягнення у галузях психології, маркетингу, дизайну, технології та ін. Використання принципу інноваційності є сучасним підходом у завойовуванні споживачів.

Принцип ідентифікаційності – це сукупність неповторних ознак та властивостей, які характеризують продукт і відрізняють його від конкурентів. Відмінність інноваційного продукту від аналогічних продуктів привертає більшу увагу споживачів, збільшуючи їхню зацікавленість у цьому продукті.

Принцип естетичності ґрунтується на використанні виробником удосконалених стандартів стилю і красоти. Естетичність впливає на чуттєве сприйняття інноваційного продукту споживачами, підкреслює його оформлення, дизайн, упаковку тощо.

Принципи формування та використання бренда

Форму

вання

стання

Викори

Загальні

1

. Інноваційн

ості.

2

.

Ідентифіка

ційності.

3

. Естетично

сті.

4

. Вмотивова

ності.

5

. Індивідуал

ьності.

ості.

6

. Приваблив

7

. Персоніфік

ації.

. Лідерства.

1

2

. Конкурентосп

роможності.

3

. Прибутковості

.

4

. Впізнання.

5

. Ефективності.

6

. Сприйняття.

7

. Амбіційності.

Специфі

чні

. Креативності.

1

. Візуалізації.

2

3

. Оригінальності дизайна.

1

. Емоційності.

2

. Прихильності.

. Популярності.

3

Рис. 3. Принципи формування та використання бренда

Принцип вмотивованості зводиться до підтримки заходів щодо стимулювання купівельної поведінки споживачів. Вмотивованість споживачів дозволяє виробнику створити динамічний процес купівлі цього продукту. Спроможність задовольняти потреби споживачів веде до виконання запланованих завдань виробника інноваційної продукції.

Принцип індивідуальності полягає у створенні власного образу бренда інноваційного продукту та розкритті його символічного змісту. Індивідуальність інноваційного продукту ґрунтується на неповторних особливостях і специфічних властивостях, що відрізняють цей продукт від інших.

Принцип привабливості створює позитивні уявлення у споживача та підкреслює яскраві візуальні і словесні образи. Привабливість інноваційного продукту допомагає краще запам’ятати його та виокремити серед конкурентів.

Принцип персоніфікації пов’язаний з історією, легендами про походження та місію бренда. Персоніфікація надає неповторних рис інноваційному продукту, тим самим відповідаючи потребам споживачів.

Принцип креативності використовує принципово нові ідеї, які прагнуть відобразити властивості та характеристики інноваційного продукту. Нові ідеї щодо створення бренда породжують незвичайні підходи, які вирішують традиційні проблеми виходу на ринок інноваційного продукту.

Принцип візуалізації допомагає бачити споживачам унікальне зображення, яке відображає структуру інноваційного продукту. Віртуальне представлення в уяві споживачів образу інноваційного продукту формується на основі відчуттів та думок.

Принцип оригінальності дизайну – це поєднання найбільш яскравих технологічних та функціональних рішень у зовнішньому вигляді інноваційного продукту для абсолютного задоволення споживача. Принцип оригінальності дизайну виділяє інноваційний продукт, роблячи його помітним та легшим у запам’ятовуванні. Оригінальність дизайну характеризує сміливість, особливість та неординарність інноваційного продукту.

Розкриємо сутність загальних та специфічних принципів брендингових технологій на етапі їх використання.

Принцип лідерства відтворює здатність стимулювати купівельну поведінку, викликати у споживачів почуття захоплення та прив’язаності до бренда певного продукту. Лідерство надає інноваційному продукту влади над його конкурентами і здатності впливати на поведінку споживачів.

Принцип конкурентоспроможності ґрунтується на якісних і вартісних властивостях продукту, його оформленні та інших характеристиках, які забезпечують першість бренда. Конкурентоспроможність є одним із ключових принципів, що використовує порівняння переваг схожих між собою продуктів.

Принцип прибутковості віддзеркалює економічну ефективність впливу брендингових технологій та показує виробнику пріоритетність для інвестицій. Для споживачів принцип прибутковості пов’язаний з грошовою вигодою при придбанні цього інноваційного продукту.

Принцип впізнання включає в себе набір асоціацій про зовнішні оригінальні ознаки бренда, які споживач пов’язує з продуктом. На впізнання бренда інноваційного продукту впливають багато чинників: дизайн, якість, колір, смак та інші. Впізнання характеризується здатністю легко пригадати інноваційний продукт. Принцип впізнання активує в пам’яті споживачів інформацію про цей товар.

Принцип ефективності для виробника інноваційного продукту показує відношення між задоволенням споживачів та витратами, які пов’язані зі створенням і просуванням інноваційного продукту. Для споживачів принцип ефективності показує раціональний підхід при купівлі цього продукту.

Принцип сприйняття – це процес, за допомогою якого споживач обирає продукт, організовує та інтерпретує інформацію, яка надходить. Сприйняття бренда інноваційного продукту є прямим стимулом купівлі для споживачів.

Принцип амбіційності є одним із чинників впливу на емоції споживача. Амбіційність інноваційного продукту блокує раціональне та критичне мислення споживача.

Принцип емоційності впроваджує у підсвідомість споживачів приємні відчуття та переживання, які втілюються в образ бренда інноваційного продукту. Емоційність викликає у споживачів думки про інноваційний продукт. Принцип емоційності впливає на думки та бажання споживачів під час вибору інноваційного продукту.

Принцип прихильності полягає у повному залученні споживача у цінності та властивості продукту. Прихильність у споживачів проявляється через готовність рекомендувати цей продукт іншим споживачам, відсутністю реакції на дії конкурентів, не можливість бачити альтернативу цьому товару тривалий проміжок часу.

Принцип популярності полягає у затребуваності продукту та сприяє його просуванню до споживачів, їх враженнями та рекомендаціями. Популярність серед споживачів є символом надійності та якості продукту.

Правильне застосування брендингових технологій дає можливість виробникам планувати прибуток і виробництво, а каналам збуту утримувати постійних клієнтів і прогнозований обсяг продажу. Отже брендингові технології є потужним засобом управління розвитком підприємств, особливо у пивоварній галузі, де визнаний бренд і його професійне використання гарантує досягнення поставленої мети. Також на вибір брендингових технологій певного продукту впливає стабільно висока якість, потреби споживачів, їхня купівельна поведінка, цілі і ресурси розвитку галузі, різниця між аналогічними продуктами конкурентів.

Першим кроком реалізації клієнтоорієнтованого маркетингового підходу до формування та просування бренда пива є постановка цілей та завдань, що здійснюється засобами маркетингової комунікації, які доносять виважену інформацію споживачам, а також збут якісної та конкурентоспроможної продукції на вітчизняному ринку. Наступними кроками є розробка та використання засобів формування та просування бренда пива.

Бренд пива формується за допомогою комунікацій, чуток і досвіду використання та є відображенням рівня довіри споживачів. Довіра до певного бренда підтримує глибокий і тривалий зв’язок із споживачем, впливаючи на його почуття та емоції. Відповідно до цього, виробник при створенні бренда повинен орієнтуватися здебільшого не на матеріальні фактори, які часто залишають споживачів байдужими та не створюють довготривалих зв’язків, а на створення позитивних вражень і стимулювання почуття задоволення від купівлі. Споживачі сьогодення концентруються на купівлі символів, що мають вагу для їх самих та їхньої соціальної групи.

Отже, унікальність має стати передумовою суттєвих радикальних змін при створенні бренда пива та використовуватись для задоволення потреб споживачів.

В умовах сучасної ринкової економіки стає все складніше створити бренд, який не схожий на інших. Споживач завжди прагне купити продукт, який би викликав позитивні емоції.

Розробка атрибутики бренда пива є досить відповідальним етапом, який підвищує рейтинг продукту у ринковому середовищі. Частина візуального образу, який є важливою частиною сучасної культури споживання, включаючи культуру продажів продукту, є етикетка та упаковка. Особливо важливо звернути увагу виробників саме на етикетку, як інструмент формування бренда пива, оскільки, за допомогою створення виразного та яскравого образу, бренд говорить на мові споживача: сповіщає про цінності, відображає національні традиції та сучасні тенденції і таке інше.

Упаковка та етикетка виділяють продукт на полиці серед незліченної кількості конкурентів, привертають увагу, роблять бренд пізнаваним. Професійно розроблена упаковка сприяє досягненню значної частини цілей комунікативної програми. В ідеалі форма, матеріал і дизайн упаковки повинні не тільки гармонійно поєднуватися між собою, але й відповідати ідеї (концепції) пивного бренда, передавати його сутність і цінності, які він несе своєму споживачеві.

Механізм формування бренда для нових видів продукції підприємств пивоварної галузі орієнтована на виявлення цільової аудиторії в майбутньому для даного інноваційного продукту. Технологія формування нового бренда має бути творчим процесом, в основі якого лежать глибокі знання продукту, його особливостей, що підкріплені його високою і стабільною якістю. Оскільки, певний бренд в уяві споживача – це набір властивостей, що створюють та відображають продукт високої якості, то якісні характеристики продукту стимулюють купівельні мотиви та роблять даний продукт привабливим і незамінним. Отже, продукція, яка має постійно стабільну і високу якість, що на протязі тривалого часу підкріплена задоволенням споживачів, має право претендувати на відповідний бренд.

На рисунку 4 пропонується механізм формування нового бренда інноваційної продукції підприємства пивоварної галузі.

Генерація ідей щодо формування нового бренда

Вибір та обґрунтування ідеї формування нового бренд

а

Аналіз можливостей реалізації ідеї з врахуванням наявності

технологічної бази

Підготовка

технологічної

бази

формування

нового бренда

Розробка маркетингової стратегії

Створення торгової марки

Завоювання довіри споживачів

Створення

ексклюзивності бренда

Реклама

Діагностика сприйняття бренда

РЕАКЦІЯ

негативна

позитивна

Підвищення конкурентоспроможності продукту, розширення

ринків

Створення

образу нового

бренда

Просування

нового

бренда

Рис. 4. Механізм формування та просування нового бренда інноваційної продукції

Перший етап стосується обґрунтування економіко-технологічної бази формування нового бренда. В рамках цього етапу здійснюється генерація і вибір ідей через визначення технологічних можливостей та потреб підприємства, проведення маркетингових досліджень та опитувань.

Ідея має бути чітко висвітлена, проаналізована та відповідати стратегії розвитку підприємства. Ідея відображає бачення самого продукту та його емоційну складову. Чим чіткіше буде визначена ідея, тим більше шансів розробити більш дієві способи впливу на споживача. Отже, ідея висвітлює бачення бренда в цілому і має бути зрозумілою. Аналіз можливостей реалізації ідеї визначає технологічні можливості підприємства забезпечити авансований образ нового бренда випуском високоякісного продукту, конкурентоспроможного на ринку, для чого необхідно провести опитування цільової аудиторії, їх відношення до ідеї появи нового бренда. Цей аналіз дає спробу виробнику зрозуміти явні вигоди бренда, визначити рівень задоволеності споживачів, удосконалити дану ідею.

Другий етап включає розробку маркетингової стратегії, тобто розробка ряду важливих заходів, які забезпечують розвиток і просування інноваційного продукту, що буде сприяти розширенню кола лояльних та постійних споживачів, створювати імідж, і як наслідок, приносити прибуток підприємству.

Основою при формуванні нового бренда підприємства пивоварної галузі має стати його цінність, яка стимулює купівлю саме цього продукту і тримає в емоційній та функціональній залежності споживачів, і допомагає залучати нових. Саме цінність нового бренда впливає на розширення кола постійних та лояльних споживачів та дозволяє сформувати цільову аудиторію. Формування цільової аудиторії за допомогою нового бренда є важливим елементом, який визначає позицію, що займає даний бренд серед конкурентів. Отже, цінність нового бренда надає підприємству більше шансів в конкурентній боротьбі та сприяє виділенню продукції між інших.

Ексклюзивність – це властивість бренда, яка викликає необхідність його придбання через емоційну складову, яка залишається у підсвідомості споживачів, та визначає позицію нового бренда на ринку. Ексклюзивність нового бренда має бути доведена споживачам до повного її розуміння, запам’ятовування та правильного сприйняття.

Третім заключним етапом технології формування бренда інноваційної продукції є його діагностика. Інформація, для діагностики бренда повинна містити таки показники, як уявлення про продукт та його переваги; ціноутворення, термін і вартість виробництва; аналіз діяльності підприємства, його фінансових, інтелектуальних, людських та інших ресурсів; аналіз діяльності конкурентів, а саме визначення їх сильних та слабких сторін; аналіз цільової аудиторії, уподобання споживачів, їхня характеристика, моделі поведінки; ринки збуту і динаміка поточного та майбутнього попиту, приблизний розмір цільового ринку; планований прибуток. Проводячи діагностику можливостей щодо сприйняття нового бренда, підприємство визначає очікування споживачів щодо його якості та відмінностей. Діагностика сприйняття імені, зображення, дизайну, якості продукції, її властивостей і переваг дозволяє уникнути помилки при розробці нового продукту. Виявивши необхідну інформацію про сприйняття нового бренда потенційними споживачами, розробляється система заходів щодо його активного просування на споживчі ринки. У залежності від реакції споживачів реальних ринків на новий бренд процедура просування продовжується за одним із можливих сценаріїв: за умов позитивної реакції – бренд приймається ринком з подальшою його популяризацією і визнанням; за умов негативної – виникає необхідність повернення до другого етапу, а саме до його складової, яка стосується завоювання довіри споживачів, і далі роботи проводяться за запланованим сценарієм з більш ретельним опрацюванням всіх передбачених технологією кроків.

Отже, чітка технологія формування нового бренда включає в себе такі складові, як вміння аналізувати та відбирати ідеї, що підходять до формування бренда, його реалізації; визначення цільових ринків; розробка, впровадження та контролювання процесів створення нової продукції, її позиціонування і маркетингова підтримка. Обґрунтований механізм формування нового бренда є необхідним для формування клієнтоорієнтованої товарної політики міжнародними компаніями пивоварної галузі.

Отже, в дослідженні визначено окремі напрямки та інструменти адаптації глобальних стратегій ТНК до вимог українських локальних ринків, зокрема застосування інструментів категорійного менеджменту при розробці клієнтоорієнтованої товарної стратегії, формування глокальної товарної стратегії засобами краудсорсингу та вибір клієнтоорієнтованих домінант розвитку на базі матричної моделі ADL/LC на прикладі ТНКNestlé; а також клієнтоорієнтовані інноваційні стратегії на прикладі ТНК Carlsberg. Розглянуті інструменти дозволяють міжнародним компаніям формувати клієнтоорієнтовану політику, адаптуючи комплекс маркетингу та методи стратегічного управління під вимоги локальних ринків. Література

1. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнесінформ*. 2017. № 1. С. 308–313.
2. Манн И. Маркетинг на 100%: ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 256 с.
3. Новиков А.Что такое клиентоориентированность. URL: http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting/ (дата звернення 08.06.2021).
4. Лучков В. Что такое клиентоориентированность. URL: http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html (дата звернення 10.06.2021).
5. Селезньова О.О. Клієнтоорієнтований підхід до управління будівельним підприємством. Економіка та управління підприємствами. 2018.

Випуск 34. С. 83-86.

1. Папенко Л.М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015.

Випуск 15. Частина 3. С. 67-70.

1. Маслова В.О., Шпирна М.В. Клієнтоорієнтований підхід до визначення стратегії розвитку діяльності фінансово-кредитних організацій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №68. С. 157-163.
2. Окландер М.А, Осетян О.М. Моделі забезпечення

клієнтоорієнтованості банківських установ. URL: http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2019/37-2019/4.pdf (дата звернення 10.06.2021).

1. Алькема В.Г., Арцюх Ю.В. Інноваційна стратегія клієнтоорієнтованого логістичного сервісу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Київ : ВНЗ

Університет економіки та права «КРОК». 2014. Випуск 35. С. 159-167.

1. Annual Report Nestlé 2020. URL: <https://www.nestle.com/investors/annual-report>(дата звернення 10.06.2021).
2. Категорийный менеджмент: инструмент управления ассортиментом или вымысел? URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/farmpr\_2016\_10\_15](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=farmpr_2016_10_15) (дата звернення 10.06.2021)

1. Нестле Украина: новый уровень управления категорией. URL:

https://trademaster.ua/articles/312721 (дата звернення 08.06.2021).

1. Панченко Є. Г., Кір’якова М. Є. Концепція відкритих інновацій та її використання транснаціональними корпораціями в Україні. *Стратегія розвитку України*. 2013. № 1. С. 155–163.
2. Евгений Шевченко о Carlsberg Ukraine. URL: https://pivnoedelo.info/2021/01/14/evgenij-shevchenko-o-carlsberg-ukraine/ (дата звернення

12.06.2021).

1. Близько 20% доходу компанії Carlsberg Ukraine приносять саме інновації. URL: [https://business.ua/economy/5717-nam-blizko-20-dokhoduprinosyat-same-innovatsiji.](https://business.ua/economy/5717-nam-blizko-20-dokhodu-prinosyat-same-innovatsiji) (дата звернення: 12.06.2021).

# УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЇХ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Європейська інтеграція визначена як один з ключових векторів зовнішньої економіки України. Відносини між Україною та Європейським Союзом були започатковані в грудні 1991 р., коли Міністр закордонних справ Нідерландів як представник керівної в ЄС країни у своєму листі від імені Євросоюзу офіційно визнав незалежність України. Політика України щодо розбудови відносин з Європейським Союзом впроваджується на основі Закону України від 01.07.2010 р. «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики». Відповідно до ст. 11 закону однією з основоположних засад зовнішньої політики України є «забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, правовий простір з метою набуття членства в ЄС» [16].

Так поступове входження України у світовий економічний простір виявляється в розширенні її економічних, політичних, торгових, фінансовокредитних, господарських і технологічних зв’язків з іншими країнами світу. Сучасні умови господарювання, що характеризуються нестабільним і динамічним зовнішнім середовищем, стрімкими технологічними змінами, зростанням конкуренції, пред’являють вітчизняним підприємствам жорсткі вимоги щодо їх функціонування. Це призводить до необхідності впровадження ефективної системи управління діяльністю загалом та зовнішньоекономічною діяльністю, яка визначає основні конкурентні переваги та пріоритети розвитку підприємства, можливості та ризики, пов’язані із зовнішньою кон’юнктурою та внутрішньо організаційними процесами. Розгляд понять, категорій, умов та факторів ефективного управління зовнішньоекономічним потенціалом (ЗЕ) підприємства довів, що саме стратегічні рішення, що відповідають зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування підприємства та ринку є головним джерелом забезпечення ефективності його діяльності. Таким чином, управління ЗЕ потенціалом є необхідним компонентом розвитку підприємства та підвищення ефективності менеджменту і його основні аспекти потребують детального дослідження.

Дослідженню різних аспектів теорії управління ЗЕ потенціалом підприємства присвячено праці багатьох вітчизняних учених Дослідженнями проблеми розвитку ЗЕ потенціалу займались багато зарубіжних та українських вчених, а саме: Серебреннікова Б.С. [1], Афанасьєв М.В., Гальчинський А.С.,

Шагалов Г.А., Федулова Л.І., Нікітіна А.В., [2], Жаліло Я.А. [3], Скорнянова Т.В. [12], Касич А.О. [13] та ін. Однак, зважаючи на динамічність змін сучасногоо оточення компаній, важливими питаннями є пошук внутрішніх резервів, ефективне використання потенціалу підприємства та управління ним

Більшість публікацій присвячені такому показнику, як економічний потенціал. Аналіз цих публікацій свідчить про значні розбіжності в трактуванні ЗЕ потенціалу, розумінні його сутності та складових елементів різними дослідниками, взаємозв’язку його з такими поняттями, як «національне багатство», «рівень економічного розвитку». Згідно економіко-математичного словника під редакцією Л. Лопатникова, ЗЕ потенціал визначається як узагальнена здатність економічної системи виробляти продукцію, вирішувати інші завдання економічного і соціального розвитку. Ця здатність визначається станом, обсягами і динамічністю виробництва, його інфраструктури, наявністю резервів, обсягами природних ресурсів та інших елементів національного багатства, культурно-технічним рівнем і мобільністю кадрів. Словник під редакцією А. Козлової визначає потенціал як економічні можливості країни, які залежать від рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, наявності трудових і виробничих ресурсів, ефективності господарського механізму [8]. Крім цього, підходи авторів різняться також залежно від рівнів, що визначають ЗЕ потенціал. У словнику Макміллана наведено наступне визначення: «потенційний обсяг виробництва – максимально можливий обсяг виробництва фірми, галузі, сектора економіки в цілому, визначається забезпеченістю факторами виробництва» [9]. Викладені вище підходи до визначення понять «потенціал» представляють різні погляди на трактування їх сутності та структури.

Сучасні умови господарювання, що характеризуються нестабільним і динамічним зовнішнім середовищем, стрімкими технологічними змінами, зростанням конкуренції, пред’являють вітчизняним підприємствам жорсткі вимоги щодо їх функціонування. Це призводить до необхідності впровадження ефективної системи управління діяльністю, яка визначає основні конкурентні переваги та пріоритети розвитку підприємства, можливості та ризики, пов’язані із зовнішньою кон’юнктурою та внутрішньоорганізаційними процесами. Розгляд понять, категорій, умов та факторів ефективного управління ЗЕ потенціалом підприємства довів, що саме стратегічні рішення, що відповідають зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування підприємства та ринку є головним джерелом забезпечення ефективності його діяльності. Таким чином, управління ЗЕ потенціалом в сучасних умовах євроінтеграції є необхідним компонентом розвитку підприємства та підвищення ефективності менеджменту і його основні аспекти потребують детального дослідження.

Необхідність проведення моніторингу ЗЕ потенціалу як на рівні держави, так і, особливо, на рівні підприємств, обумовлена причиною відсутності інформації про реальні можливості кожного підприємства, його приховані резерви, потрібно проаналізувати чинники впливу на експортний потенціал, а також надати рекомендації щодо його підвищення в сучасних умовах ведення бізнесу. Актуальність дослідження полягає в тому, що для українських підприємств є об’єктивно необхідним пошук нових більш ефективних підходів до управління ЗЕ потенціалом, які б сприяли розвитку виробництва, випуску нових видів продукції, вдосконаленню технологічних процесів і т. д. Розгляд проблем управління ЗЕ потенціалом, стосується таких питань, як:

1. Поняття і загальна модель формування та розвитку ЗЕ потенціалу підприємства.
2. Класифікаційні ознаки ЗЕ потенціалу підприємства.
3. Основні фактори та передумови формування, розвитку ЗЕ потенціалу підприємства
4. Експортний потенціал України та можливості його реалізації в умовах евроінтеграції.

Господарська діяльність підприємства завжди здійснюється на основі ресурсної та технологічної складових і реалізується під впливом управлінських рішень. Економічна, виробнича та техніко-технологічна відокремленість основного суб’єкта господарювання у суспільному поділі праці, з одного боку, створює умови його функціонування як самостійної ділової одиниці, а з іншого – формує засади для розвитку. Ці змінні є ключовими характеристиками потенціалу підприємства, який виступає тим «компасом», що в найбільш загальному вигляді відображає як вже досягнутий рівень його розвитку, так і вказує орієнтири на майбутнє. З цих причин особливої актуальності набувають проблеми визначення сутності потенціалу підприємства, виокремлення складових його структури та визначення чинників, що впливають на розвиток. Невирішеність даних проблем унеможливлює постанову реальних цілей розвитку конкретного підприємства, ускладнює вибір шляхів їх досягнення і не дозволяє спрогнозувати майбутнє. Все це вимагає активізації наукових досліджень та посиленої уваги науковців до зазначених проблемних питань.

Динамічні зміни умов господарювання сучасних підприємств спонукають їх опановувати нові підходи до управління всіма аспектами їх діяльності. Поряд із плануванням і прогнозуванням, дослідженням кон’юнктури ринку, вивченням конкурентів все більшу увагу керівники підприємства приділяють вивченню своїх внутрішніх можливостей і резервів, тобто потенціалу, формуванню на цій основі конкурентних переваг. Формування й ефективне використання потенціалу підприємства здійснюється за допомогою побудови системи управління. Сам по собі потенціал, без належного управління ним, не створює передумов для покращення фінансового стану підприємства, його фінансової стійкості, платоспроможності, рівня прибутковості, конкурентоспроможності тощо. З огляду на вищевказані фактори, дослідження теоретичних аспектів управління потенціалом підприємств є актуальним науковим завданням

Формування ЗЕ потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм, задля стабільного розвитку та ефективного відтворення:

* потенціал підприємства – це складна система характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто вони альтернативні [4];
* потенціал підприємства не можливо сформувати на базі механічного додавання складових елементів, оскільки це – динамічне угруповання;
* при формуванні потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів; потенціал підприємства у вищих формах свого прояву може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів;
* елементи потенціалу підприємства повинні функціонувати одночасно і в сукупності, так як закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки у поєднанні їх, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;
* усі елементи потенціалу об’єктивно пов’язані з функціонуванні розвитком підприємства, тобто з одного боку – підлягають фізичному (моральному) старінню, а з іншого – вони чутливі до досягнень наук технічного прогресу; – складові елементи потенціалу підприємства повинні бути адекватні характеристикам продукції та послуг, що виробляються на підприємстві.

Потенціал підприємства - це складна, динамічна, поліструктурна система. Ця агломерація має певні закономірності розвитку, від уміння використати які вирішальною мірою залежить ефективність економіки, темпи та якості її зростання.

1. Поняття і загальна модель формування та розвитку ЗЕ потенціалу підприємства

Термін “потенціал” у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова “potentia” і означає “потужність, сила, приховані можливості”. Потенціал є деякою мірою абстрактною категорією, межі якої розпливчасті, фактори не повною мірою визначені, а вплив на поточні процеси опосередкований, так і повною мірою визначена та конкретизована – оскільки будь-яке прийняте рішення може мати на нього позитивний або вкрай негативний вплив. З філософської та політичної точки зору потенціал тлумачать як засоби, запаси та джерела, які є у власності та можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної цілі, здійснення плану, вирішення будь-якої задачі, а також можливості окремої особи, суспільства, держави в певній сфері. В фізиці поняття “потенціал” або “потенційна енергія” наводиться як сила системи, яка залежить від відносного розташування часток. Крім того, потенційна енергія дає можливість визначити систему сил, прикладених в кожен момент часу до різних точок досліджуваної системи. Потенціал - це сукупність усіх механізмів, пристроїв, внутрішніх сил, ресурсів, знарядь та засобів праці, а також персоналу, які вводять їх в дію, прихованих здатностей, що можуть бути використані в процесі діяльності суб’єкта господарювання. Потенціал відображає не тільки абсолютний обсяг наявних матеріальних благ та послуг, але й розкриває невикористані, приховані можливості ресурсів, оптимальне поєднання яких забезпечує постійний розвиток підприємства. Практичний результат наявних ресурсів господарюючої системи – це створення об’єктів діяльності. За змістом потенціал підприємства визначається економічними показниками (економічним потенціалом), які відображають кількісні та якісні характеристики ресурсів, обсяги створених об’єктів діяльності та сукупні можливості наявних ресурсів щодо одержання доходу. В основі поняття економічного потенціалу окремого підприємства лежить не тільки господарська потужність, а й інтегральна можливість забезпечення покупців щодо задоволення потреб у споживанні та заощадженні з врахуванням інтересів держави при оптимальному використанні ресурсів.

В етимологічному значенні термін “потенціал” походить від латинського potentia й означає «потужність, сила». Відповідно до визначення Великого економічного словника потенціал як економічна категорія становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого. Самоукін Л. І. вважає, що економічний потенціал необхідно розглядати у взаємозв’язку з властивими кожній суспільно-економічній формації виробничими відносинами, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємства з приводу повного використання їхніх здібностей зі створення матеріальних благ6 і послуг.

Таблиця 1 - Підходи до визначення понять «потенціал підприємства» [4-9]

|  |  |
| --- | --- |
| Автори | Авторське визначення |
| Євдокимов Ф. І., Мізіна  О. В. [5, с. 58] | Економічний потенціал підприємства – сукупна здатність підприємства здійснювати виробничоекономічну діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого фінансового результату за умови забезпечення високого ступеня фінансової стійкості та платоспроможності |
| Рзаєв Г. І. [8, с. 146] | Економічний потенціал – узагальнюючий показник, що характеризує розвиток виробничих сил, а величина економічного потенціалу визначається розмірами, ступенем досконалості та їх структурною комбінацією |
| Федонін О. С., Репіна І.  М., Олексюк Верхоглядова Н. І.,  Коваленко Є. В. О. І. | Основний зміст поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага і, таким чином, максимально задовольняти  корпоративні та суспільні інтереси Ресурсний підхід |
|  | Потенціал підприємства – це наявні або приховані сукупні можливості, ресурси, запаси або джерела, що використовуються чи можуть бути використані для досягнення певної мети |
| Краснокутська Н. С. | Потенціал підприємства – можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів |
| Григораш О. В. | потенціал підприємства – унікальна сукупність знань, умінь, навичок і компентенцій, які спрямовані на пошук найефективнішого способу використання ресурсів, резервів і цінностей, які є у підприємства, з метою забезпечення його довгострокового функціонування та досягнення стратегічних цілей |
| Касьянова Н. В. | потенціал підприємства – властивість підприємства забезпечувати власне довготривале функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання наявних ресурсів |

Дослідження підходів щодо визначення понять «потенціал підприємства» відображують різні погляди в розумінні його сутності. Проте стверджувати про однозначну прихильність автора до того чи іншого підходу не коректно, оскільки багато з них наводять визначення, акцентовані на різних аспектах. При цьому всі автори зазначають важливість використання потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства, досягнення високого рівня його розвитку та максимально можливого фінансового результату діяльності.153 Управління розвитком, № 4 (186), 2016 За умови динамічних змін зовнішнього середовища управління потенціалом підприємства виступає необхідною умовою діяльності та розвитку підприємства. Знаходячись у рівних умовах функціонування та маючи порівняно однакові рівні потенціалу, підприємства можуть мати значні відмінності у результатах їх діяльності [6, с. 14–15]. Це пояснюється раціональністю формування та ефективністю використання системи управління потенціалом підприємства.

Система управління забезпечує реалізацію процесів управління ЗЕ потенціалом промислового підприємства. В таку систему входять механізми управління ЗЕ потенціалом підприємства, підсистеми обліку діяльності, управління маркетинговою діяльністю, управління закупівлями і продажами, облік договірної діяльності, бухгалтерський та фінансовий облік, управління персоналом та облік розрахунку заробітної плати, бюджетування. Стратегічне управління потенціалом підприємства є загальноекономічним фактором споживання ресурсів і ефективного функціонування виробничої системи. Важлива роль стратегічного управління в даний час обумовлена тим, що воно забезпечує інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Утворення системи стратегічного управління виробничо-господарським потенціалом промислового підприємства дає можливість упорядкувати процеси створення потенціалу підприємства з урахуванням внутрішніх особливостей господарської діяльності і потрібно для наступного: – виявлення поточного рівня потенціалу промислового підприємства; – оцінки відповідності поточного стану потенціалу промислового підприємства, обраної стратегії підприємства; – моделювання розвитку потенціалу промислового підприємства; – виявлення найбільш придатних способів використання потенціалу промислового підприємства. Внаслідок розвитку підприємства управління потенціалом підприємства виконує наступні функції: - формування потенціалу промислового підприємства у відповідності з цілями і завданнями розвитку підприємства; - виявлення додаткових можливостей і вибір з них найбільш перспективних; - оцінка рівня достатності потенціалу для досягнення загальної стратегії підприємства; - аналіз впливу кожного елемента потенціалу промислового підприємства на його рівень; - прийняття рішень щодо розвитку потенціалу промислового підприємства. В умовах невизначеності і непередбачуваності сучасної ринкової ситуації тривалі строки виконання рішень в рамках створення і реалізації управління виробничо-господарським потенціалом промислового підприємства вимагає значної уваги до контролю, забезпечення виконання та своєчасного перегляду раніше прийнятих рішень. Таким чином, виходячи з вищевикладеного, під виробничо-господарським потенціалом промислового підприємства слід розуміти його сукупні здібності формувати і максимально задовольняти діючий попит на товари і послуги в процесі виробничих і господарських (реалізаційних, фінансово-економічних) відносин щодо ефективного використання наявних ресурсів на підприємстві.

Найбільш поширене трактування сутності потенціалу підприємства як сукупності природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей, що близько до визначення Великого економічного словника. Крім того, іноді потенціал підприємства визначають як можливості господарської системи виробляти продукцію (що близько до його трактування як виробничої потужності) або як можливості продуктивних сил забезпечувати певний ефект, не уточнюючи, водночас, чи відповідає цей ефект поставленим цілям.

Потенціал підприємства оцінюється з погляду на: минуле – сукупність об’єктів, які нагромаджені суб’єктом господарювання в процесі його діяльності для безперервного функціонування та сталого розвитку; теперішнє – використання наявних можливостей підприємства та частка нереалізованого потенціалу; майбутнє – потенціал формується з орієнтацією на розвиток ресурсів, їх вартості і результатів в майбутньому. При цьому, основний зміст поняття „потенціал підприємства” полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага (об’єкти діяльності), максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси. Потенціал підприємства – це складна, динамічна, поліструктурна система. Ця агломерація має певні закономірності розвитку, від уміння використати які вирішальною мірою залежить ефективність економіки, темпи та якості її зростання. Отже, потенціал підприємства характеризується чотирма основними рисами.

Таблиця 2 – Основні риси потенціалу підприємства

Перша риса Друга риса Третя риса Четверта риса Потенціал Можливості полягає в тому, Рівень і підприємства будь-якого що потенціал результати реалізації

визначається його підприємства підприємства потенціалу

реальними здебільшого залежать визначається не тільки підприємства (обсяги можливостями в тій чи від наявності ресурсів і не стільки наявними виробленої продукції іншій сфері соціально- і резервів можливостями, але ще або отриманого економічної (економічних, й навичками різних доходу (прибутку))

діяльності, причому не соціальних), не категорій персоналу визначаються також тільки реалізованими, залучених у до його використання формою

а й нереалізованими з виробництво. Тому з метою виробництва підприємництва та будь-яких причин. потенціал товарів, здійснення адекватною їй підприємства послуг (робіт), організаційною характеризується отримання структурою. також і певним максимального доходу

обсягом ресурсів, як (прибутку) і залучених у забезпечення

виробництво, так і ефективного підготовлених для функціонування та

використання. сталого розвитку виробничокомерційної системи.

Спираючись на основні характеристики потенціалу підприємства, можна стверджувати, що його модель визначається: обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією); можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції, інакше кажучи, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом; можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати й оновлювати організаційні структури підприємства); інформаційними можливостями, тобто можливостями підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності; інноваційними можливостями підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентоспроможної продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами;

фінансовими можливостями залучення коштів, що їх бракує

(кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів); іншими можливостями. Разом усі ці можливості створюють сукупний (у тому числі і ЗЕ) потенціал підприємства, який стосовно аналогічного потенціалу, будь-якого іншого підприємства відображає рівень його конкурентоспроможності.

2. Класифікаційні ознаки ЗЕ потенціалу підприємства

Для потреб управлінської діяльності та організації аналітичного процесу важливе значення має класифікація ЗЕ потенціалу. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства здійснюється за такими напрямами:

1. за об’єктами дослідження;
2. за ступенем реалізації; 3) за сферою реалізації;
3. за принципом ієрархії;
4. за функціями управління.

За об’єктами дослідження виділяють ресурсну та результатну концепції потенціалу підприємства.

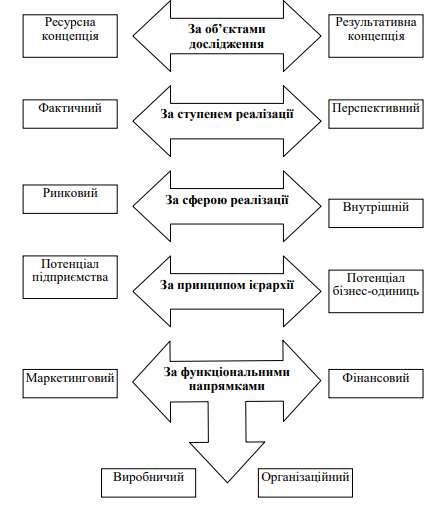


Рис. 1 – Класифікація проявів ЗЕ потенціалу

*За об’єктами дослідження*

Ресурсний потенціал – це сукупність елементів, які нагромаджені підприємством для здійснення господарської діяльності і зумовлюють можливість функціонування та розвитку господарюючої системи. Елементами ресурсного потенціалу підприємства є природні об’єкти, майно, персонал, система управління, які забезпечують господарську діяльність (рис. 2).



Рис. 2. - Об’єкти ресурсного потенціалу підприємства

Ресурсний потенціал має моментний характер, як сукупність всіх його об’єктів необхідних для забезпечення господарської діяльності.

РП=ПО+МО+ПП+ІУ, (1)

де РП – ресурсний потенціал;

ПО – природні об’єкти;

МО – майнові об’єкти; ПП – персонал підприємства; ІУ – інструменти управління.

Природні ресурси є найважливішими матеріальними носіями національного багатства кожної країни, а їх економію потрібно розглядати як інтенсивне формування економічного потенціалу країни. До природних ресурсів відносять землі, корисні копалини, енергоносії, водні ресурси, клімат. Окремі підприємства здійснюють свою діяльність шляхом реалізації природних ресурсів. Найціннішим природним ресурсом України вважають сільськогосподарські угіддя.

Поняття майно підприємства найчастіше ототожнюють з активами – ресурсами, контрольованими ним у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому. Саме майно, щодо якого контролюються вигоди отримані від його використання та ризики з ним пов’язані, забезпечують підприємницьку діяльність господарюючої системи та є основою формування її майнового потенціалу. Природні ресурси і майно оптимально використовуються господарюючими системами за умови залучення висококваліфікованого персоналу. Персонал підприємства – це сукупність працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і забезпечують господарську діяльність. Потенціал персоналу формується сукупністю його здібностей і можливостей забезпечувати досягнення цілей підприємства. Величина потенціалу природних ресурсів, майна і персоналу підприємства формується не тільки сукупністю наявних об’єктів, але і системою управління. Система управління є результатом провадження діяльності з планування, організації, мотивації та контролю, які дозволяють здійснювати цілеспрямований вплив на об’єкти для досягнення конкретних цілей у формуванні господарського і вартісного потенціалу підприємства. Система управління досягає мети суб’єкта господарювання через персонал. Отже, люди – це центральна фігура у будь-якому підприємстві. Таким чином, система управління включає всі практичні дії, за допомогою яких керівник спонукає підлеглих до дії для досягнення бажаних результатів. Крім того вона побудована на підприємницьких здібностях.

Потенціал системи управління підприємства реалізується шляхом досягнення найбільшої привабливості його природних ресурсів, майнових об’єктів і персоналу та одержання максимального результату від їх використання. Раціональна інноваційна система управління дозволяє одержувати приріст величини потенціалу як би з нічого – без залучення додаткових об’єктів. Як результат управління при залученні одного і того ж самого потенціалу – одні підприємства є прибуткові, а інші збиткові. Ресурсний потенціал підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з підсистем різного порядку, які утворюють різні системи.

Потенціал більш високого рівня складається з потенціалів нижнього рівня. Наприклад, потенціал основних засобів формується потенціалами окремих груп, а потенціал групи з потенціалів окремих об’єктів. Взаємний вплив потенціалів ресурсів на їх загальну величину визначається з врахуванням взаємозамінності і взаємодоповнення об’єктів. Взаємозамінність передбачає, що зміну в системі одного ресурсу можливо компенсувати в певних пропорціях іншим ресурсом. Взаємодоповнення обумовлює, що при зміні одного ресурсу відбувається одночасна зміна іншого ресурсу. Ресурсний потенціал підприємства проявляється в процесі його діяльності через величину господарського потенціалу. Елементами *господарського потенціалу* є результати діяльності підприємства (рис. 3).

Випуск є результатом і визначається вартістю об’єктів діяльності господарюючих систем та одночасно віддзеркалює кількість і рівень цін, а їх зміни впливають на його динаміку.

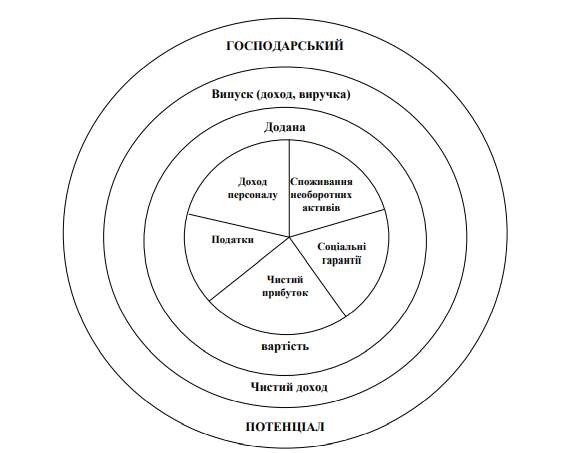


Рис. 3. - Об’єкти господарського потенціалу

Доход визнається під час збільшення активів або зменшення зобов’язань, що зумовлює зростання власного капіталу. Доходи дають можливість відшкодувати матеріальні та прирівняні до них витрати та здійснювати формування доданої вартості в складі фонду оплати праці, амортизації, податкових платежів, витрат на соціальні заходи та чистого прибутку. Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування з доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок тощо. Додана вартість створюється як ефект діяльності господарюючих суб’єктів, в свою чергу чистий прибуток розраховується власниками з використанням визначених державою нормативів.

Реальний чистий прибуток підприємств можливо визначати лише після їх ліквідації шляхом порівняння одержаних і вкладених активів. З іншого боку, додана вартість – це інтегрований показник участі підприємств у формуванні рівня доходів працівників, соціального забезпечення населення, бюджету держави, їх готовності до поновлення запасів активів та розширеної діяльності (приросту активів за рахунок власного капіталу). Елементами доданої вартості є нарахована амортизація, доходи персоналу, чистий прибуток, податки та обов’язкові платежі (витрати на соціальні гарантії). Кожен з елементів утвореної доданої вартості по різному та в різній мірі формує та накопичує потенціал підприємства. Сума амортизаційних відрахувань не накопичує потенціал, а лише постійно та безперервно оновлює його майнові елементи в процесі здійснення господарської діяльності, тобто забезпечує просте відтворення.6 Наступним елементом доданої вартості є оплата праці (доход персоналу), частина якої споживається населенням і формує фонд споживання, інша ж частина інвестується в елементи потенціалу підприємств і формує фонд накопичення. Саме фонд накопичення і є частиною національного багатства, яке формується в цілому населенням країни через доходи підприємств.

Складовим елементом доданої вартості є податки. На основі використання коштів державного бюджету України та місцевих бюджетів, які формуються за рахунок податкових надходжень, сплачених підприємствами, фінансується не тільки бюджетна сфера, але і інші сфери господарювання, тобто відбувається розподіл грошових потоків та їх „переливання” з однієї сфери господарювання в іншу. З державного бюджету виплачується основна та додаткова заробітна плата працівникам бюджетної сфери, частину якої вони споживають, інша ж частина накопичується шляхом зворотного створення елементів національного багатства. Податковий потенціал у широкому розумінні – це максимальна загальна сума податкових платежів, яку можна ефективно мобілізувати з урахуванням об’єктивної можливості економічного механізму господарювання в системі: ресурсний потенціал – дохід – фінансовий результат підприємства при повному обсязі діяльності і, відповідно, у вузькому розумінні – це податкові платежі, що підлягають мобілізації з доходу господарюючої системи. Додана вартість підприємства формується також за рахунок витрат на соціальні гарантії. Визначені кошти на соціальні гарантії підприємство перераховує в соціальні фонди. В свою чергу за рахунок отриманих пенсій, допомоги та інших платежів, населення України накопичує різного роду елементи національного багатства, а іншу їх частину споживає. Важливим елементом сформованої підприємством доданої вартості є чистий прибуток, який створюється на підприємстві в результаті здійснення господарської діяльності і є основою формування підприємством потенціалу. За рахунок використання чистого прибутку підприємства провадять інвестиційну діяльність, яка є визначальною складовою при формуванні та накопиченні національного багатства на мікрорівні.

Окрім того з чистого прибутку, який залишається у його розпорядженні виплачується дивіденди власникам підприємства, а також формується, при поточній збитковій діяльності, фонд споживання. Основними факторами, які забезпечують прибуткову діяльність підприємства є економія затрат живої і уречевленої праці, підвищення техніко-технологічного рівня виробництва, удосконалення структури виробництва, організаційних систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування та мотивації, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції (послуг), використання ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій, постійне, систематичне залучення інвестицій та інновацій.

*Господарський потенціал* характеризується інтервальною величиною створених обсягів об’єктів діяльності, яка залежить від двох факторів: обсягу ресурсів (екстенсивний фактор) і продуктивності ресурсів (інтенсивний фактор).

Таким чином, ресурсно-господарський потенціал характеризується величиною ресурсів, які залучає підприємство для створення об’єктів діяльності та обсягами господарювання, що забезпечують наявні ресурси при спільному їх використанні. Ресурсний і господарський потенціал підприємства формує його вартісний потенціал (табл. 4).

Вартісний потенціал підприємства має моментний характер, як сукупність власних джерел формування майнових об’єктів. Зареєстрований капітал – сукупність фінансових ресурсів для формування майна, що забезпечує діяльність підприємства в розмірах, визначених власником. Він визначає мінімальний розмір майна підприємства, який гарантує інтереси його кредиторів і формує номінальний вартісний потенціал.

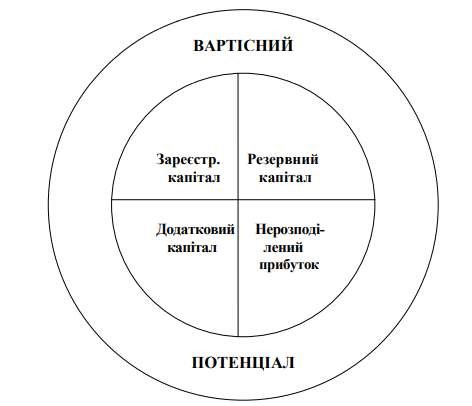


Рис. 4. - Об’єкти вартісного потенціалу підприємства

Додатковий капітал формує потенціал в результаті змін вартості майна та його додаткового безкоштовного надходження у власний капітал підприємства. Резервний капітал формує потенціал, що гарантує здійснення ризикованих господарських операцій. Нерозподілений прибуток - основне джерело нагромадження майна підприємства. Це прибуток підприємства, який залишається після сплати податків та виплати дивідендів і використовується для реінвестування та потреби розвитку потенціалу. Досліджуючи ієрархію потенціалів, підприємство можна розглядати як систему, що складається з більш дрібних підсистем – бізнесів-одиниць, виділених за принципом значущості їхнього функціонування для бізнесу в цілому. У цьому випадку має місце класифікація проявів потенціалу за принципом ієрархії від потенціалу підприємства як системи глобального рівня до потенціалів бізнес-одиниць як підсистем нижчого рівня, які визначають разом з тим ефективність реалізації сукупних можливостей за рахунок адитивного та синергічного ефекту. Правомірно розглядати також потенціал підприємства за функціональними напрямками його формування та використання. У цьому випадку виділяють потенціал маркетинговий (здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність); виробничий (здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціалу попиту); фінансовий (здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут – виробництво – закупівлі» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їхнього розподілу); організаційний (здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу). Незважаючи на різноманітність видових проявів потенціалу підприємства властиві деякі характерні риси, а саме: призначення – означає, що потенціал підприємства взагалі та кожен його елемент формуються для реалізації точно визначених здібностей; здатність до самовідтворення та розвитку – означає, що потенціал і його елементи змінюються відповідно з вимогами зовнішнього та внутрішнього характеру; поліструктурність – означає, що потенціал підприємства поєднує в собі різні структурні елементи, деякі з яких також характеризується власною структурою (наприклад, виробничий потенціал); взаємозамінність, альтернативність елементів – означає можливість вибору ефективних варіантів розподілу ресурсів між елементами потенціалу для забезпечення збалансованої рівноваги.

Концепцію управління ЗЕ потенціалом світова економічна спільнота сприйняла за базову парадигму розвитку бізнесу, а тому вирішення економічного наукою та практикою господарювання проблеми ефективного управління потенціалом підприємств трансформаційної економіки випливають з об’єктивних потреб (традиційно раціональне використання ресурсів), а також їх адаптації до загальносвітової практики (ринки капіталів та інвестицій). Актуальність і потребу удосконалення концептуальних підходів до формування й управління потенціалом підприємств національної економіки підтверджує сучасна практика функціонування підприємства в реальному фінансовоекономічному середовищі. Підприємства з невисоким рівнем сформованого потенціалу чи невикористаними можливостями його застосування зазнають криз. Це стосується як підприємств національної економіки, так і відомих транснаціональних корпорацій. Традиційно основоположні засади майже всіх концепцій управління побудовані на постулаті, що розвиток економічної системи здійснюється на основі безперервного засвоєння всіх складників потенціалу. Потенціал підприємства розглядається не статично, а виходячи зі стратегії та в контексті можливого розвитку підприємства. Враховуючи важливість інноваційної компоненти у загальних тенденціях розвитку світової економіки, вітчизняні підприємства галузі потребують прискореного переходу на інноваційний тип розвитку. Наведені проблеми не можуть бути вирішені без формування механізму, побудованого на принципах стратегічного управління для забезпечення стійкого розвитку підприємства, формування і нарощування його потенціалу. Концепція побудови системи управління потенціалом підприємства у сучасній економіці охоплює, насамперед, адекватність реакції підприємства на трансформацію економічних відносин. Ця реакція виявляється у коригуванні виробленої стратегії функціонування і розвитку підприємства на функціональному сегменті ринку. Основоположні засади управління потенціалом вважають правильними, коли «процес формування та мобілізації ресурсів починається з того, що механізм використання ресурсного потенціалу організації узгоджується з наявною стратегією». Цим, насамперед, і визначається критерій відмінності між економічними категоріями «ресурси» і «потенціал», тобто міра залежності від ефективності їхнього використання. Ресурси існують незалежно від рівня їхнього продуктивного використання, а потенціал окремого підприємства невіддільний від ефективності корпоративного управління (корпоративна система управління як складник потенціалу підприємства). Процес формування потенціалу підприємства загалом характеризується одним із напрямків його економічної стратегії і полягає у створенні й організації системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні цілей діяльності підприємства. Враховуючи основну мету сучасного підприємства – створення вартості – у багатьох дослідження відзначено, що «…збільшення загального економічного потенціалу підприємства як сукупності економічних ресурсів та можливостей для розвитку компанії визначає взаємовплив потенціалу та ринкової вартості підприємства». Управління потенціалом суб’єкта господарювання у реальній економіці базується на формуванні ресурсного забезпечення підприємства, механізм якого ґрунтується на комплексному поєднанні його складових елементів, при цьому «… забезпечення високої якості реалізації потенціалу важливо визначити, які саме чинники обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість». Окрім того що нечітко увиразнений потенціал сучасного підприємства, бракує також його синтетичної класифікації видів, а також загальноприйнятої позиції про основний вид потенціалу, який формує фундаментальну базу розвитку економічної одиниці в економічному середовищі. Намагання окремих дослідників сформувати певну узагальнену класифікацію потенціалу підприємства очевидно безперспективне, оскільки кожне підприємство має свої відмінності у характері діяльності, що передумовлює структуру виробничого, економічного, організаційного й маркетингового потенціалу. У кожного підприємства ключовим видом потенціалу можуть виступати різні ресурси: «Базовий потенціал пов’язаний з конкурентними перевагами підприємства і підтримка й розвиток його дають змогу одержати стійку конкурентну перевагу на ринку». Поряд з цим, в епоху постіндустріального розвитку продуктивних сил поява нових видів потенціалу в діяльності і функціонуванні суб’єкта господарювання має динамічний і непередбачуваний характер, що додатково ускладнює його класифікаційне 10 структурування і прямо впливає на вироблення організаційно-економічного механізму управління потенціалом підприємства. Головна складність процесів управління і формування потенціалу підприємства полягає у потребі дослідження всіх компонентів у взаємозв’язку та динаміці. Закономірност і формування й розвитку потенціалу можуть бути розкриті через аналіз його складників та комплекс зв’язків між ними. При цьому деякі автори акцентують, що «…в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу». Теоретично підхід, який ураховує в адаптованій моделі галузеві особливості діяльності підприємства і специфічні умови національної економіки, виправданий. Сучасні концепції потенціалу підприємства базуються на ресурсному підході з виділенням блоку ресурсів та блоку управління, а «сукупний» потенціал розглядається як сукупність «виробничого» та «ринкового». Попри те, можна відзначити, що сучасний менеджмент вітчизняних підприємств характеризується неоднозначністю підходів до технології управління та оцінювання результатів своєї діяльності. Вочевидь, ефективність функціонування сучасного підприємства повинна визначатися не тільки за фінансовими результатами (прибутковість, рентабельність), але й враховувати капіталізацію наявного на підприємстві потенціалу. Оптимальність і збалансованість елементів і складників потенціалу визнаються основними принциповими засадами процесу формування й управління потенціалом сучасного підприємства. Управління потенціалом сучасного підприємства потребує істотно нової інформаційно-аналітичної бази, методологічні, методичні та прикладні основи якої повинні ґрунтуватися на комплексній основі синергетичного потенціалу. Розроблення такої системи управління і формування потенціалу підприємства найдоцільніше ув’язати з моделлю бізнесу.

Управління ЗЕ потенціалом підприємства повинне включати наступні етапи (табл. 2).

Незважаючи на різноманітність видових проявів потенціалу підприємства властиві деякі характерні риси, а саме: - призначення - означає, що потенціал підприємства взагалі та кожен його елемент формуються для реалізації точно визначених здібностей; - здатність до самовідтворення та розвитку - означає, що потенціал і його елементи змінюються відповідно з вимогами зовнішнього та внутрішнього характеру; - поліструктурність - означає, що потенціал підприємства поєднує в собі різні структурні елементи, деякі з яких також характеризується власною структурою (наприклад, виробничий потенціал); - взаємозамінність, альтернативність елементів – означає можливість вибору ефективних варіантів розподілу ресурсів між елементами потенціалу для забезпечення збалансованої рівноваги.

Таблиця 2 - Етапи управління ЗЕ потенціалом

|  |  |
| --- | --- |
| Етапи управління  ЗЕ потенціалом | 1) формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства: виділення процесів і ресурсів, що входять до складу потенціалу; встановлення місії та цілей організації; оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу; |
| 2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства; |
| 3) формування методики діагностики потенціалу: кількісна оцінка складових потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції; |
| 4) виявлення синергетичного впливу елементів один на одного та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства; |
| 5) формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми); |
| 6) використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей; |
| 7) моніторинг використання потенціалу. |
| 8) визначення основних напрямыв розвитку потенціалу  підприємства |

Загальні наукові підходи до формування потенціалу підприємства Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. При цьому використовуються такі основні наукові підходи:

**1. Системний підхід** (відповідає ресурсній концепції) є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу - товару або послуги: що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними. Потім визначаються параметри «входу»: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів? Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціальнодемографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону). Зворотний комунікаційний зв’язок між постачальниками (входом), клієнтами (виходом), зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрів ринку, появі організаційнотехнічних новинок. Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів і інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем. Спочатку формулюються вимоги до «виходу» системи, потім - до «входу» і зовнішнього середовища і тільки потім – до реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

**2.Маркетинговий підхід** передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т.

д. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є: -підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу («виходу» системи) відповідно до потреб споживачів; -економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх 22 елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

1. **Функціональний підхід** (відповідає результативній концепції)передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування і т. д.) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та обирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат. Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на «вчорашні» світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.
2. **Відтворювальний** підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншої ресурсоємністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов’язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоректованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.
3. **Інноваційний підхід** орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.
4. **Нормативний підхід** полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів: - якості та ресурсоємності продукції, завантаженості технічних об’єктів, параметрів ринку і т. д.; - ефективності використання ресурсного потенціалу; - щодо розробки й ухвалення управлінських рішень. Слід зазначити, що встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.
5. **Комплексний підхід** передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.
6. **Інтеграційний підхід** у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв’язків, об’єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.
7. **Динамічний підхід** полягає у встановленні причиннонаслідкових зв’язків і співпідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу (тобто, відтворення шляхом моделювання) поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.
8. **Оптимізаційний підхід** реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.
9. **Адміністративний** підхід передбачає регламентацію функцій, прав, обов’язків, нормативів якості, витрат, пов’язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.
10. **Поведінковий підхід** ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.
11. **Ситуаційний підхід** заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.
12. **Структурний підхід** у процесі формування потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

У зв’язку з тим, що формування ЗЕ потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання. Очевидно, що в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку ЗЕ потенціалу.

фактори формування та розвитку ЗЕ потенціалу

До зовнішніх факторів До внутрішніх факторів економічні, соціальні, політичні, юридичні відноситься, насамперед, умови, вплив яких визначається обмежувальними стратегія підприємства, для реалізації або стимулюючими заходами з боку різних якої формується потенціал, досвід і державних органів, банків, інвестиційних навички менеджерів, необхідні для компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін. реалізації намічених планів, принципи Такими заходами, як правило, виступають організації та ведення бізнесу, якими податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, керуються на підприємстві, моральні суспільні норми, тиск політичних сил. Крім того, цінності й амбіції керівників, а також важливим зовнішнім фактором є також ринкові загальноприйняті в рамках умови на вході (умови конкуренції на ринках підприємства цінності та культура.

ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі).

Рис. 5 – Фактори формування та розвитку ЗЕ потенціалу

Рішення щодо формування потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на умовах розвитку релевантних факторів (від лат. relevo — підіймати, полегшувати) — факторів корисності, яка визначається пошуковим алгоритмом та здатність до змістовної відповідності кінцевих результатів, що видаються на запит користувача. Особливе значення мають передумови, які визначаються потребами клієнтів і впливають на якість «виходу» (за принципом «чорної шухляди»).

З використанням перерахованих властивостей, підходів, факторів і передумов багаторівнева структурна модель формування потенціалу підприємства має такий вигляд.

Матеріальною основою потенціалу підприємства є фінансові ресурси, відображені в його балансі, а величина сукупного потенціалу є результатом спільних зусиль з реалізації його елементів, який залежно від інтересів власників може бути виражений або потенційним прибутком, що залишається в розпорядженні підприємства, або його вартістю. Оптимізація структури величини сукупного потенціалу припускає виділення проміжних рівнів узагальнення потенційних можливостей підприємства. Найнижчім рівнем є виробничий потенціал, який формується як результат використання і взаємодії техніко-технологічного, інформаційного, інфраструктурного, організаційного, кадрового елементів, а результатом його реалізації є фактичний і потенційний обсяг виробництва продукції.



Рис. 6 – Модель формування потенціалу підприємства

Сполучною ланкою між нижнім виробничим і загальним інституціональним рівнями виступає ринковий потенціал, який формується як результат прояву компетенцій виробництва та активності підприємства, необхідних для задоволення потреб ринку в певному обсязі продукції в умовах існуючого маркетингового середовища. Результатом реалізації ринкового потенціалу є фактичний і потенційний обсяг продажів.

Зовнішньоекономічний потенціал - це сукупна здатність підприємства створювати та виробляти конкурентоздатну продукцію на експорт, просувати її на зовнішньому ринку, вигідно реалізовувати там товар та забезпечувати необхідний рівень обслуговування. Також до економічної категорії зовнішньоекономічного потенціалу зараховує три підсистеми: управлінський потенціал зовнішньоекономічної діяльності; товарний потенціал; ресурсний потенціал. Та в контексті інтеграції до європейського риноку нас передусім цікавить саме експорт вітчизняної продукції до європейського споживача, а отже, головним концептом дослідження є власне експортний потенціал.

4. Експортний потенціал України та можливості його реалізації в умовах евроінтеграції.

Експортний потенціал країни тісно пов’язаний з її конкурентними перевагами на міжнародному ринку та залежить від географічного розташування країни; економічних, природно-кліматичних, соціокультурних, інфраструктурних, наукових, інноваційних, трудових, технологічних, інвестиційних та історичних умов діяльності економічних суб’єктів; правового, політичного та економічного середовища ведення міжнародного бізнесу

Експортний потенціал, безпосередньо підприємства, визначається як готовність, спроможність підприємства здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, зокрема експортну діяльність, яка полягає у виході на цільові зовнішні ринки збуту. Експортний потенціал є основою для розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Зростання ролі зовнішньої торгівлі та посилення міжнародної конкуренції між країнами впливають на подальший розвиток усієї системи світового господарства, диверсифікуючи економічні зв’язки між його учасниками. Умови середовища формування та реалізації експортного потенціалу різні: економічні, політико-правові, соціокультурні, технічні, природно-кліматичні [1]. Структура експортного потенціалу розглядається з погляду наявності певних ресурсів, можливостей та чинників, що впливають на ефективність експортної діяльності. Найчастіше експортний потенціал країни розглядається з позицій системного, ресурсного, результативного, ринкового, цільового, компаративного, функціонального та адаптаційного підходів [1]. Експортний потенціал притаманний економічним суб’єктам усіх рівнів: підприємству, галузі чи виду діяльності, регіону всередині країни, національній економіці, угрупованню кількох держав. Відповідно, між ними існує тісний взаємозв’язок: експортний потенціал країни складається з експортних потенціалів регіонів та експортних потенціалів окремих галузей. Реалізація експортного потенціалу країни забезпечується через активну участь суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності. У цілому експортний потенціал країни тісно пов’язаний з її конкурентними перевагами на міжнародному ринку та залежить від географічного розташування країни; економічних, природно-кліматичних, соціально-культурних, інфраструктурних, наукових, інноваційних, трудових, технологічних, інвестиційних та історичних умов діяльності економічних суб’єктів; правового, політичного та економічного середовища ведення міжнародного бізнесу [4]. Із року в рік показники України у зовнішній торгівлі товарами та послугами демонструють значні коливання, які спровоковані низкою зовнішніх та внутрішніх негативних чинників. Економіка України характеризується високим рівнем відкритості, що створює певну нестабільність та залежність українських виробників від зовнішньої торгівлі на світових ринках. У 2018 р. Україна проводила зовнішньоторговельні операції з партнерами із 221 країни світу, експортувавши товарів та послуг на суму 58,9 млрд. дол. США, з них експорт товарів становив 47,3 млрд. дол. США, експорт послуг – 11,6 млрд. дол. США. Імпорт товарів у 2018 р. становив 57,2 млрд. дол. США, імпорт – 6,3 млрд. дол. США (рис. 2) [6]. Негативне сальдо торгівлі відзначається з 2016 р., тобто експортний потенціал України почав утрачати свої позиції на світових ринках. Сальдо торгівлі товарами у 2018 р. становило 9,9 млрд. дол. США. Зростання обсягів торгівлі між Україною та країнами Європейського Союзу не призвело до позитивних зрушень у структурі експортного потенціалу України [7]. Тенденція до зменшення питомої ваги регіону СНД у зовнішній торгівлі України (із 40,1% у 2013 р. до 19,1% у 2018

р.) та одночасне зростання частки ЄС-28 (із 29% у 2013 р. до 40% у 2018 р.) є своєрідною переорієнтацією експортного потенціалу України на світових ринках та при цьому зміною кон’юнктури торгівлі (рис. 7) [7].



Рис. 7 – Динаміка зовнішньої торгівлі України, млрд. дол США

В експорті послуг Україна також віддає перевагу партнерству з Європейським Союзом, про що свідчить офіційна статистика [6]: торгівля з ЄС становить 3979,9 млн. дол. США. Зміна міжнародного попиту на відповідні групи товарів та послуг має великий вплив на експортний потенціалу України. Структура українського експорту товарів лише частково збігається зі структурою світового товарного експорту. Якщо у світовому експорті домінують механічне обладнання (24,7%), мінеральні продукти (18,8%), транспортні засоби (9,9%), хімічна продукція (8,8%) та недорогоцінні метали, то в українському експорті частка механічного обладнання (10,5%) є вдвічі меншою, ніж у середньому у світі. При цьому частка експорту недорогоцінних металів та виробів із них (29,8%) суттєво перевищує загальносвітовий показник. Частка експорту мінеральних товарів також менша за світову (12,5% – Україна, 18,8% – світ), але порівняно з іншими товарними групами різниця є відносно невеликою [6].

Водночас питома вага продукції рослинного походження в українському експорті (11,9%) майже в чотири рази перевищує світовий показник. При цьому на українські жири та олії припадає 3,5% світового ринку, на продукти рослинного походження – 1,6%. Темпи зростання українського експорту сільськогосподарської та харчової продукції випереджають світові, що свідчить про досить стабільний світовий попит та стійкість цих експортних груп до кризових явищ в економіці України. У цілому ж український експорт характеризується порівняно меншою часткою промислової продукції високого рівня переробки та вищою часткою металургійної продукції, а також продукції сільського господарства та харчової промисловості. У структурі українського експорту послуг домінують транспортні (40,9%) та ділові (14,0%) послуги, послуги, пов’язані з подорожами (19,8%) [6]. Частка послуг із переробки матеріальних ресурсів в українському експорті (8,5%) більше ніж утричі перевищує світовий показник (2,5%). При цьому темпи зростання українського експорту цих послуг в абсолютному (темпи) та відносному (частка в експорті) вимірах суттєво випереджали відповідні світові показники. Україна, зайнявши провідні позиції на ринках сільськогосподарських товарів, руд і металів, істотно піддається негативному впливу коливань світової кон’юнктури та змінам у торговельній політиці.

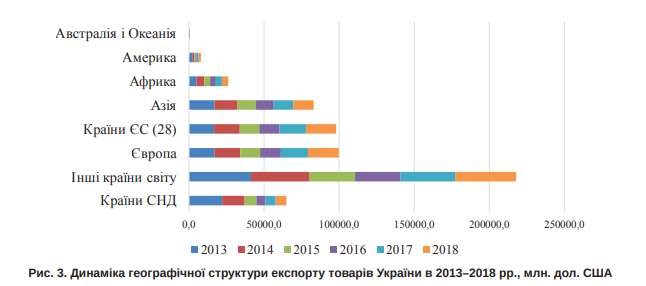


Рис. 8

. Динаміка географічної структури експорту товарів України в

2013

-

2018

рр, млрд. дол. США

Однак, незважаючи на те що введення ненульового ввізного мита на кукурудзу до ЄС у другій половині 2017 р. прогнозували до скорочення обсягів вітчизняного експорту цього товару (у 2017 р. його частка у структурі експорту до ЄС становила 8%), вартісний обсяг експорту цієї продукції у 2018 р. збільшився на 498,3 млн. дол. США [6]. Для перелому існуючої ситуації необхідно здійснити інноваційну перебудову виробництва, стимулювати приплив інвестицій та впроваджувати більш ефективні методи регулювання доступу на внутрішній товарний ринок. Саме тому актуальними завданнями на рівні держави є мінімізація негативних явищ у структурі зовнішньої торгівлі України та вирішення пов’язаних із цим проблем. Певні ефекти можливі за рахунок інноваційної перебудови виробничих потужностей, зокрема через стимулювання припливу іноземних інвестицій у національну економіку. Аналіз експортного потенціалу України свідчить про те, що в середньому близько 23,3% вироблених в Україні товарів та послуг спрямовується на зовнішній продаж. Найбільше значення в експортному потенціалі товарних груп належить металургійному виробництву (72,8%), виробництву електричного устаткування (68,3%), автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів (61,7%), добування металевих руд (55,8%), хімічній промисловості (50,7%), текстильному виробництву (48,4%) [6].

Отже, зовнішньоекономічний потенціал – це сукупна здатність підприємства створювати та виробляти конкурентоздатну продукцію на експорт, просувати її на зовнішньому ринку, вигідно реалізовувати там товар та забезпечувати необхідний рівень обслуговування.

Для розвитку ЗЕ потенціалу України у найближчій перспективі необхідно:

* підвищити конкурентоспроможність українських виробників на основі активізації структурного реформування економіки, передусім експортоорієнтованого сектора;
* здійснити якісні зміни спеціалізації України у світовому поділі праці на основі розробки і реалізації комплексної експортної стратегії, орієнтованої на підвищення частки в експорті інноваційної та традиційної української продукції з високим рівнем доданої вартості, збільшення надання високотехнологічних послуг;
* переорієнтувати імпортну стратегію в напрямі забезпечення комплексного вирішення проблем модернізації національної промисловості та активної політики імпортозаміщення (обмеження ввезення імпортних товарів при інтенсифікації аналогічного виробництва в Україні).

Аналізуючи рівень експортного потенціалу України, можна стверджувати про наявність конкурентоспроможності національних товарних груп України на світових ринках та споживчого попиту на них. Подальша реалізація започаткованої стратегії розвитку експортного потенціалу України буде позитивно впливати на ступінь її участі на світових ринках, підвищувати роль та зацікавленість національних товаровиробників у зовнішній торгівлі. Література

1. Серебренніков Б.С. Оцінка експортного потенціалу електроенергетики України в контексті концепції сталого розвитку. *Наукові вісті НТУУ КПІ*. 2018.

№ 5. С. 5-11.

1. Нікітіна А.В., Юдіна І.В. Удосконалення теоретико-методичних основ експортного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 34. С. 24–27. URL: htses.in.ua/journals/2018/34\_2018/7.pdf (дата звернення: 03.05.2021).
2. Жаліло Я.А., Базилюк Я.Б., Белінська Я.В. Конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації. Київ : НІСД, 2015. 348 с.
3. Кобзєва К.В. Експортний потенціал підприємства: сутність і особливості формування. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 281–285.
4. Талавіра Є.В. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації. *Ефективна економіка.* 2014. № 9.

URL: http://www.economy.nayka. com.ua/?op =1&z=3355 (дата звернення:

03.05.2021).

1. European Commission. Statistics. URL: http:// exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=st%2fst\_ Statistics (дата звернення:

03.05.2021).

1. Географічна структура зовнішньої торгівлі України. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https:// www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 03.05.2021).
2. Романенко В.А., Лебедева Л.В. Зовнішня торгівля України з ЄС:

тенденції, проблеми перспективи. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 71-77.

URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\_ukr/11. pdf (дата звернення: 03.05.2021).

1. Лиськова Л.М. Підвищення експортного потенціалу України як передумова досягнення цілей регіональної торговельно-економічної співпраці.

*Європейські перспективи*. 2019. № 9. С. 12–18. URL:

https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31318/evpe\_2019\_9\_4.pdf?sequence=1

&isAllowed=y (дата звернення: 03.05.2021).

1. Крушніцька Г.Б. Експортний потенціал регіону та шляхи покращення його використання (на прикладі Чернівецької області): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.05.01 / Київ. нац. екон. ун-т. К., 2011. 26 с.
2. Мельник Т.М. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. URL: http//archive.nbuv.gov.ua/ (дата звернення: 03.05.2021).
3. Скорнянова Т.В. Експортний потенціал обробної промисловості України: монографія. Київ: Науковий світ, 2016. 360 с.
4. Касич А.О., Циган Р.М., Назаренко К.І. Стратегія управління експортним потенціалом підприємств важкого автомобілебудування. *Ефективна економіка.* 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>(дата звернення: 03.05.2021).
5. Васьківська К.В., Децик О.І. Інвестиційна діяльність суб’єктів підприємництва в системі бізнес-адміністрування. Монографія/ За заг. ред. К. В. Васьківської. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2019. 192 с.
6. Сабадирьова А. Л. Організаційні основи інформаційної системи оцінки потенціалу промислового підприємства. URL:

http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/444/1/%D0%A1%D0%.pdf

(дата звернення 20.05.2021).

1. Історія відносин Україна-ЄС. URL: http://mfa.gov.ua/ua/aboutukraine/europeanintegration/ua-eu-relations (дата звернення 20.05.2021).

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Функціонування підприємств на ринку потребує постійного прийняття менеджерами відповідальних та ефективних управлінських рішень абсолютно в усіх сферах його діяльності: кадрова політика, виробництво товарів, здійснення функцій маркетингу, управління фінансовою сферою, впровадження інформаційних технологій, здійснення юридичного супроводу тощо. Утримання в межах кадрового складу висококваліфікованих фахівцівпрофесіоналів за всіма зазначеними напрямками для більшості підприємств є економічно невигідним. Саме в таких випадках зростає актуальність послуг консультаційних агенцій чи приватних консультантів, які зможуть надати професійні послуги підприємству на договірних засадах для вирішення певної проблеми управлінського характеру.

В загальному вигляді необхідність консалтингу зумовлена постійним пошуком підприємцями нових засобів підвищення ефективності виробництва за умов впровадження сучасних інноваційних технологій підприємництва.

Саме консультанти, які по суті є професіоналами певної сфери, мають здатність надавати незалежні та об’єктивні поради та допомогу фірмам, організаціям, окремим підприємцям, що спрямовані на визначення та дослідження управлінських проблем, пошук та розробку їх оптимальних рішень. Отже, консультант – це головний помічник керівника в процесі вирішення певних управлінських проблем та прийнятті обґрунтованих рішень.

Загалом консультаційна діяльність спрямована на допомогу підприємцю щодо:

* більш ефективного вирішення встановлених задач;
* зниження ймовірності неякісного вирішення поточних задач та проблем;
* забезпечення досягнення бажаних результатів.

Основним завданням консультування є:

* надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування

організації;

* застосування певних методів та методик організаційної діагностики стану підприємства, вирішення виявлених проблем, розробки стратегічного плану розвитку підприємства.

Значна кількість науковців досліджує сутність консалтингу як специфічного виду професійної діяльності, визначаючи його види, завдання, напрямки, схеми та принципи здійснення. Найбільш значущими з наукової та практичної точок зору є наукові погляди таких науковців: Коуп М., Кіппінг М.,

МакКена С., Мінцберг Г., Альтшулер І, Хміль М., Попова Н.В., Дудченко В. та інші.

Наукові погляди авторів зосереджені на виявленні сутності консалтингу, систематизації основних інструментів та методик здійснення консалтингової діяльності, опису практики вирішення певних управлінських проблем в діяльності різноманітних підприємств та компаній.

Не зважаючи на велику кількість публікацій з теми консалтингу, даний напрям діяльності можна вважати недостатньо дослідженим саме з практичної точки зору. Це можна пояснити такими тезами:

* більшість практичних напрацювань, які довели свою результативність та доцільність, є результатом застосування певних інструментів в процесі вирішення управлінських проблем в міжнародних корпораціях або іноземних фірмах;
* відсутній розроблений дієвий практичний інструментарій, який в достатній мірі враховує специфіку вітчизняного українського бізнесу, що значно відрізняється від американського та європейського;
* кожна окрема управлінська проблема кожного окремого підприємства є унікальною, а тому потребує адаптації класичних (традиційних) інструментів та методик, що не може бути прописано, а є результатом індивідуального підходу кожного окремого консультанта.

Виходячи із зазначених передумов питання організації та реалізації консалтингу в діяльності підприємств є доволі актуальним, потребує систематизації наукових поглядів, узагальнення практичних підходів, інструментів, методів та методик здійснення аналізу управлінських проблем, розробки програм їх вирішення та подальшої реалізації, враховуючи специфіку українського бізнесу.

Особливої актуальності консалтинг відіграє в діяльності підприємств, які функціонують не тільки на внутрішньому ринку, який є «знайомим», а й на іноземних ринках, кожний з яких має свою специфіку, унікальні риси. За даних умов підприємство повинно адаптуватися до вимог ринку кожної окремої країни, враховувати в своїй діяльності існуючі на ньому правила та традиції ведення бізнесу. Це все відповідно відображається в способах реалізації продукції чи надання послуг, в організації процесу виробництва товарів, формування цінової політики, здійснення фінансових розрахунків з іноземними контрагентами тощо. Отже, консалтинг при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є окремим видом діяльності, який потребує додаткового дослідження.

Метою даного дослідження є визначення та узагальнення основних організаційних аспектів реалізації консалтингу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи його особливості.

На початковому етапі важливим є визначення сутності управлінського консалтингу. Загалом в теорії існує значна кількість визначень сутності понять «управлінське консультування» та «управлінський консалтинг», які більшість авторів сприймають в якості змістовно схожих понять (табл. 1).

Схожість понять пояснюється однаковим предметом даного виду діяльності, в якості якого виступають різноманітні управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування підприємства і спричиняють чи можуть спричинити його неефективну діяльність.

Аналізуючи зазначені визначення понять «консалтинг», можна узагальнити основні специфічні риси даного виду діяльності:

Таблиця 1 - Теоретичні підходи до визначення понять «управлінське консультування» та «управлінський консалтинг»

|  |  |
| --- | --- |
| Джерело | Визначення поняття |
| Асоціація «Укрконсалтинг» | Забезпечення клієнта спеціалізованими досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками чи іншими ресурсами, що сприяють оптимізації фінансово-економічного стану підприємства |
| Європейська  Федерація асоціацій консультантів | Професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і можливостей, рекомендацій щодо впровадження відповідних заходів і допомогу в їх реалізації |
| Стєєле Фріц [1] | Будь-яка форма надання допомоги щодо змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це |
| Грейнер Леррі, Метцгер Роберт  [2] | Консультативна служба, що працює за контрактом і що надає послуги організаціям за допомогою спеціально підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовникові виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо їх рішення і сприяють при необхідності, виконанню рішень |
| В. Коростельов [3] | Комплексна допомога керівникам в сфері діагностики стану бізнесу, визначення причин виникнення існуючих труднощів, прогнозування стратегічних перспектив, підготовки до прийняття управлінських рішень |
| В. Раппопорт [4] | Різновид експертної допомоги керівникам організації у вирішенні задач перебудови управління в умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ, які постійно змінюються |
| К. Чакиров [5] | Висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства, яка надається незалежними  експертами, які спеціалізуються в певній сфері діяльності |
| В.О. Черепанова [6] | Сукупність функцій, що виконують консультаційні фірми при наданні послуг, а саме: експертиза діяльності та пошук проблем у бізнесі, обґрунтування заходів щодо вирішення зазначених проблем; розробка стратегій щодо розвитку бізнесу; супроводження процесу впровадження узгоджених з клієнтом заходів. |
| Р. Юксвярав [7] | Це діяльність і професія, змістом якої є допомога керівникам у вирішенні їх проблем і у впровадженні досягнень науки і передового досвіду |
| В.А. Соколенко, О.Ю. Лінькова [8] | Узгоджений процес передачі необхідних і потрібних знань у визначеній предметній області від консультанта клієнту (фізичній або юридичній особі) з метою вирішення завдань клієнта (економічних, фінансових, соціальних, юридично-правових, організаційних, виробничих, технічних, технологічних) |
| М.М. Петрушенко [9] | Вид професійних послуг, який передбачає проходження складного процесу взаємодії консультанта і клієнта, що ґрунтується на певній методиці або навіть технології та передбачає аналіз існуючих бізнеспроцесів клієнта, обґрунтування перспектив розвитку та використання науково-технічних, організаційних і економічних інновацій для |
|  | оптимізації його бізнесу |

* професійний вид експертної діяльності;
* незалежність консультантів на всіх етапах взаємодії з замовником: від ідентифікації управлінської проблеми до впровадження запропонованих заходів щодо її вирішення;
* дорадчий характер послуг консультантів, що не передбачає обов’язковість їх реалізації в діяльності підприємства.

Об’єктами консалтингу є різні організації, а саме їх окремі сфери діяльності (рис. 1), в кожній з яких можливе виникнення різного роду управлінських проблем, які потребують вирішення.



Сфери

діяльності

організації



Загальні

проблеми

бізнесу



Стратегічне

управління



Організаційне

управління



Операційна

діяльність



Реінжиніринг



Управління

персоналом



Інформаційні

технології



Зовнішньо

-

економічна

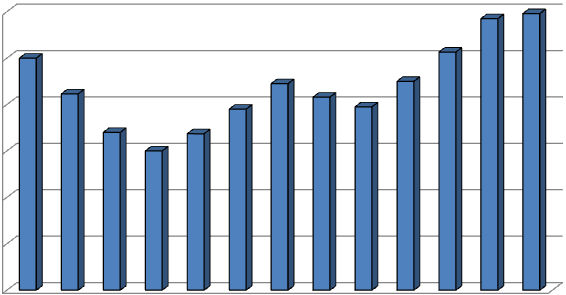
діяльність

Рис. 1 - Сфери діяльності організації як об’єкти консалтингу [10]

Загалом на сьогодні консалтинг є одним з найдорожчих видів послуг в розвинутих країнах. Ринок консалтингових послуг характеризується активним розвитком та зростанням. На початку ХХІ століття йог масштаб оцінювали більш ніж у 90 млрд.дол.

Офіційної релевантної статистики стосовно ринку консалтингу в Україні з елементами деталізації не існує. Це пояснюється тим, що консалтинг як окремий вид діяльності у КВЕД не виділяється.

Державною службою статистики консалтинг рекомендовано відносити у звітності до діяльності у сфері права, бухгалтерського обліку та інжинірингу, а також до надання послуг підприємцям. Окрім того, значна частка консалтингових послуг в Україні функціонує у тіньовій сфері, що є національною специфічною ознакою. На рис. 2 наведено дані обсягу ринку консалтингу в Україні, ґрунтуючись на дослідженнях групи «Астарта-Таніт» (на замовлення ЄБРР) та розраховані фахівцями-емпіриками.



0

100

200

300

400

500

600

500

423

340

300

337

390

445

416

395

450

513

585

596

2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019

Рис. 2 - Обсяг ринку консалтингу в Україні, млн.дол.США [11]

Один із пікових показників місткості національного ринку консалтингу зафіксований у 2007 р. – 500 млн дол. Водночас у 2018-2019 р. обсяги наданих консультаційних послуг в Україні перевищили попередній максимальний рівень, досягнувши значення 596 млн.дол.США. Фактично варто констатувати, що розвиток консалтингового сегмента національного ринку послуг розвивається відповідно до трендів зміни основних макроекономічних показників держави та водночас є відносно нестабільним. Звичайно, що в останні два роки (2020-2021 рр.) обсяги послугу консалтингових фірм частково знизилися, однак вони наразі перебувають на новому етапі розквіту. За допомогою до консультантів все частіше починають звертатися вітчизняні підприємці, які змушені пристосовуватися до нових умов ведення бізнесу в умовах карантинних обмежень, пандемії тощо.

Для оцінювання значимості ринку консалтингу доцільно розрахувати його частку у ВВП країни (табл. 2).

Таблиця 2 - Динаміка основних показників співставлення ВВП та обсягів консультаційних послуг [12]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| ВВП, млн.дол. | 98199 | 79066 | 87957 | 106530 | 128195 | 132056 |
| Індекс ВВП дол., % (до минулого  року) | х | 80,5 | 111,2 | 121,1 | 120,1 | 103,0 |
| Обсяг консультаційних послуг, млн.дол. | 416 | 395 | 450 | 513 | 585 | 596 |
| Індекс консалтингу, % | 93,5 | 95 | 114 | 114 | 114 | 102 |
| Обсяг консультаційних послуг до ВВП, % | 0,42 | 0,5 | 0,51 | 0,48 | 0,46 | 0,45 |

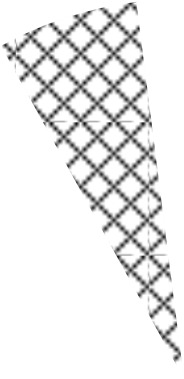
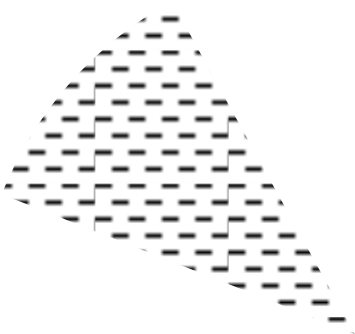
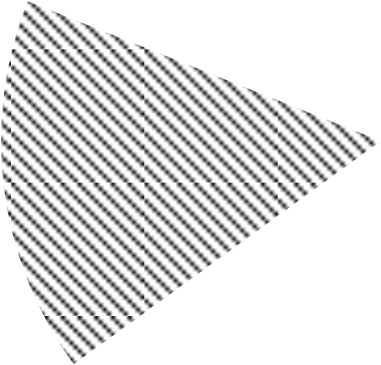
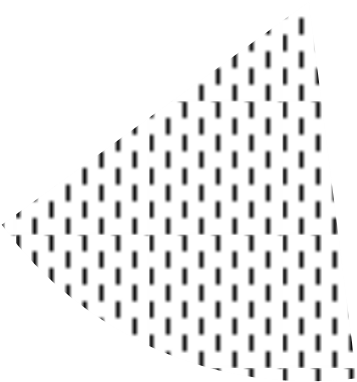
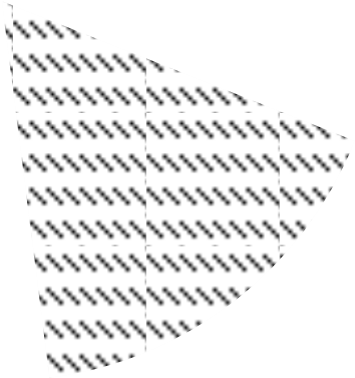
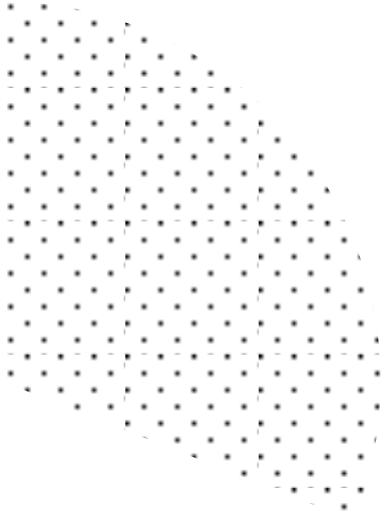
Загалом всю сукупність суб’єктів консалтингового ринку можна поділити на три групи відповідно до річного обороту, кількості фахівців, частки ринку

(табл. 3).

Таблиця 3 - Структура суб’єктів ринку консалтингових послуг [13]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | Вид консалтингової фірми | | |
| Великі | Середні | Дрібні |
| Кількість підприємств за чисельністю фахівців і обсягом річного обороту, шт. | 40 | 180 | 1500 |
| Кількість працівників  консалтингової фірми, осіб | 300 – 30000 | 100 – 300 | 3 – 5 |
| Річний дохід консалтингової фірми | 68 млн. – 3 млрд.дол. | до 20 млн.дол. | не більше  0,5 млн.дол. |
| Частка цільового ринку, яку обслуговує підприємство | 66 % | 25 % | 9 % |

Портфель послуг, які надаються найбільшими провідними світовими консалтинговими фірмами, є доволі різноманітним (рис. 3).



31

%

17

%

17

%

16

%

11

%

6

%

%

2

Послуги з питань управління операціями та процесами



Послуги з питань корпоративної стратегії Послуги щодо інформаційнотехнологічної стратегії

Послуги з питань розвитку бізнесу

Послуги у сфері організаційного проектування Фінансове консультування

Послуги з питань маркетингу і продажів

Рис. 3 - Структура товарного портфелю найбільших консалтингових фірм світу [13]

Загальний обсяг консалтингових послуг за 2019 рік можна оцінити у 19327,75 млн.грн. (або 0,5 % ВВП) (табл. 4).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва виду послуги | 2019 | 2018 | 2017 |
| Діяльність у сфері бухгалтерського обліку і аудиту, консультування з питань оподаткування | 1319588,3 | 10940942,1 | 9342912,6 |
| Діяльність головних управлінь (хед-офісів) | 2745622,8 |
| Діяльність з питань керування | 1923029,4 |
| Діяльність сферах архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультування | 9229623,1 | 3072837,2 |
| Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки | 1501579,9 | 3676240,4 |
| Інша професійна, наукова та технічна діяльність | 398832,0 |
| Надання інших інформаційних послуг | 781892,2 | 5471609,8 |
| Надання допоміжних комерційних послуг | 1427582,0 | 1492747,4 |
| Разом консалтингових послуг | 19327749,7 | 19109929,9 | 17887359,6 |

Таблиця 4 - Обсяг реалізованих консультаційних послуг, тис. грн [13]

Сьогодні на світовому консалтинговому ринку продовжує посилюватися конкуренція, деякі мaлі та середні фірми його залишають. З одного боку, вони об’єднуються з великими компаніями, тобто відбувається так звана концентрація бізнесу, з іншого, дедалі більше лідерів малих компаній схиляються до індивідуальної практики, мінімізуючи у такий спосіб загальні витрати. Відносно невелика групa транснаціональних гігантів демонструє домінування на сучасному ринку послуг і фактично визначає політику світової консалтингової індустрії (табл. 5).

Таблиця 5 - Результати діяльності основних лідерів ринку бізнесконсалтингу – «Велика четвірка», 2019 р.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компанія | Сумарні доходи, млрд.дол.США | Доходи від консалтингу, млрд.дол.США | Частка ринку компанії у  «Великій четвірці», % | Кількість співробітників, осіб |
| Price water house  Coopers [14] | 42,4 | 14,4 | 25,6 | 276005 |
| Deloitte [15] | 46,2 | 19,8 | 35,2 | 312000 |
| Ernst&Young [16] | 35,7 | 10,0 | 17,8 | 284018 |
| KPMG [17] | 29,8 | 12,0 | 21,4 | 227000 |
| Разом | 154,1 | 56,2 | 100 | 1099023 |

Специфічність консультаційних послуг прослідковується абсолютно в усіх сферах діяльності підприємства. За умов врахування досвіду міжнародних наукових поглядів та теорій щодо реалізації консалтингу в діяльності підприємств, можна зазначити, що найменш дослідженим є саме аспект реалізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, що зумовлений міжнародними глобалізаційними та інтеграційними процесами. Розвиток та активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств різних сфер діяльності стимулює підвищення попиту на комплексне консалтингове супроводження, яке охоплює процес управління ЗЕД на всіх рівнях від виробництва продукції і закупівлі сировини і матеріалів за кордоном до реалізації експортної продукції.

Для успішного проведення торгових операцій на міжнародних ринках підприємцям необхідно добре розбиратися в правилах міжнародної торгівлі, знати принципи та специфіку ведення бізнесу з кордоном, правила та умови перевезення вантажів і процедуру митного оформлення. Компанії, які тільки починають свою діяльність на міжнародному рівні, зазвичай потребують допомоги фахівців з зовнішньоекономічної діяльності.

Серед основних послуг консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності можна виділити такі:

* консультування із загальних питань зовнішньоекономічної діяльності;
* підготовка та супровід укладення зовнішньоекономічних контрактів, їх реєстрація в установленому законодавством порядку;
* консультування з питань різних митних режимів, класифікації товарів, імпортно-експортних операцій;
* підготовка та супровід укладення зовнішньоекономічних контрактів, їх реєстрація в установленому законодавством порядку;
* консультування щодо митних режимів перевезення вантажів і допомога в підборі умов постачання Incoterms;
* консультування з питань нетарифного регулювання (сертифікати,

ліцензії і інші дозвільні документи);

* допомога в підборі коду УКТ ЗЕД;
* розрахунок митних платежів, податків і зборів;
* підготовка пакету документів для підтвердження митної вартості; – консультації з питань порушення митного законодавства України; – представництво інтересів клієнтів у міжнародних установах.

Консультації фахівців в сфері зовнішньоекономічної діяльності завжди обґрунтовані і підкріплені посиланнями на закони і нормативні акти. При вивченні питання завжди використовується індивідуальний підхід, аналізується ефективність процесу, застосовуються оптимальні рішення, які дозволять скоротити витрати і відповідно підвищити рентабельність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Загалом різноманітні консультаційні підприємства надають сукупність різних послуг у сфері супроводу зовнішньоекономічної діяльності підприємства (табл. 6).

Ефективність консультаційної діяльності безпосередньо залежить від його суб’єкту – консультанта.

Таблиця 6 - Послуги вітчизняних консультаційних агенцій щодо супроводу зовнішньоекономічної діяльності підприємств

|  |  |
| --- | --- |
| Компанія | Перелік послуг в сфері супроводу ЗЕД |
| УкрВіпСервіс,  м. Київ [18] | 1) митні послуги:   * послуги митного брокера; * послуги технічного імпортера; * оформлення сертифікату відповідності; * оформлення санітарно-епідеміологічних висновків * митне оформлення вантажів * оплата інвойсів за кордон * послуги ЗЕД-оператора, який виступає декларантом угоди і, відповідно до закону, несе відповідальність за платіжні та інші дії 2) вантажні перевезення |
| Асоціація експортерів та імпортерів «ЗЕД», м. Київ [19] | * транспортно-експедиторські послуги у сфері перевезення будь-яких типів вантажів по всьому світу * митно-брокерські послуги * послуги з міжнародного фінансування, валютного регулювання * послуги з сертифікації * отримання дозвільних документів * засвідчення форс-мажору * інформаційно-аналітичні послуги * супровід експорту до Європейського Союзу |
| Юридична компанія «Юріс-  Консалт»,  м. Житомир [20] | * ІНКОТЕРМС * зовнішньоекономічний контракт * колізійні норми * міжнародний арбітраж * валютна лібералізація * митний кодекс України * конвенція про уникнення подвійного оподаткування з Кіпром |
| Консалтинг  ЗЕД-Сервіс, м. Київ [21] | * послуги митного брокера у м. Київ та Київської області * отримання дозвільних документів * доставка з митного очищення. Аутсорсинг ЗЕД * інформаційно консалтингові послуги * юридична підтримка * транспортно-експедиторські послуги |
| CCВGroop  (Custom  Clearance Broker  Groop),  м. Дніпро [22] | 1) митно-брокерські послуги 2) консультації ЗЕД:   * вибір раціонального митного режиму, маршруту руху вантажу і схеми його імпорту або експорту; * підтвердження митної вартості та старне походження товару; * аналіз можливих ризиків пов’язаних з імпортом та експортом товарів; * визначення митної вартості товару, при імпорті або експорті; - визначення і при необхідності узгодження з митним органом, кодів товарів згідно з УКТЗЕД; * аналіз зовнішньоекономічного договору та митної документації на дотримання законодавства України; * консультації при переміщенні товару і валюти через митний кордон |

Суб’єктом консалтингу зазвичай виступає організаційно оформлена в єдиний колектив група працівників, що залучені до процесу консультування, розробки консультаційних рекомендацій, їх реалізації.

Загалом всю сукупність консультантів, з огляду на відношення до клієнтської організації можна поділити на два види: – зовнішні консультанти – самостійний господарюючий суб’єкт, яких має незалежні у погляди, оперує передовими знаннями і навичками; – внутрішні служби управлінського консультування, створені, як правило, у великих корпораціях, як окремий відділ. Кожний із цих видів консультантів має свої позитивні та негативні сторони для замовника (рис. 4). Незважаючи на існуючі відмінності у видах консультантів, всі вони повинні відповідати певному переліку професійних та етичних вимог (рис. 5).

Внутрішні Зовнішні

консультанти консультанти

Позитивні сторони: Позитивні сторони:

* добре знають свою організацію - широкий світогляд і володіння - мають ґрунтовне розуміння стиля інформацією в різних галузях роботи та управління, культури та управління

політики - орієнтація на загальне вивчення і

* суворо дотримуються політики перенесення досвіду інших організацій

конфіденційності - можливість отримати нові ідеї в

* можливість використання послуг при результаті «свіжого погляду»

вирішенні проблем будь-якого - за їх допомоги можна посилити

характеру аналітичні відділи підприємств

* оплата їх послуг є дешевшою - високий рівень об’єктивності аналізу

(накладні витрати є меншими) ситуації

Негативні сторони: Негативні сторони:

* витрати на оплату праці є постійними - нестача інформації про компанію - витрати на навчання та оплату праці є - використання стандартних, постійними неадаптованих з урахуванням
* незалежність від зовнішньої критики особливостей компанії схем і методик
* помилки, що завдані ними, зрідка - високі гонорари в порівнянні з стають помітними оплатою праці спеціалістів фірми
* не мають постійного оновлення та - несуть «тягар» стереотипів попередніх поповнення досвіду роботи в інших проектів

галузях - потребують часу на визначення рівня

* рівень творчості при вирішенні їх професіоналізму та кваліфікації

проблем є невисоким - потребують часу для вивчення

проблем організації

Рис. 4 - Позитивні та негативні риси внутрішніх та зовнішніх консультантів [23]

* володіння високим рівнем загальних знань у сфері економіки, вміннями відстежувати зміни і тенденції в розвитку;

-

наявність навичок, досвіду та спеціальної компетенції у сфері управління організаціями;

* поради, рішення й рекомендації консультанта повинні ґрунтуватися на глибокому аналізі всіх фактів і досвіду
* вміння уникати будь-яких дій або ситуацій, які можуть завдати шкоди професійному обов'язку або честі;
* розробка висновків винятково за своєю об’єктивною думкою й в інтересах клієнта;
* надання пояснень, порад клієнтові з усіх важливих питань щодо вигоди, яку він очікує від діяльності консультанта;
* повне поінформування клієнта про процес виконання завдання
* консультанти не мають адміністративної влади і є радниками щодо пропонованих змін;
* не несуть відповідальності за пропоновані зміни
* консультанти є незалежними оцінювачами рішень клієнта, за рахунок володіння комплексом накопичених професійних знань та досвідом роботи
* гарантування інформаційної безпеки, , що інформація щодо

|  |
| --- |
| Загальна ерудиція та компетентність і вимоги якості |

|  |
| --- |
| Незалежність і неупередженість |

|  |
| --- |
| Рекомендаційність пропозицій |

|  |
| --- |
| Спеціальна кваліфікована експертиза |

|  |
| --- |
| Укладання угоди і визначення гонорару |

|  |
| --- |
| Відносини зі співробітниками організації-клієнта |

|  |
| --- |
| Додаткові винагороди |

|  |
| --- |
| Професійна відповідальність перед колегами |

Конфіденційність проблем певної організації не вийде за її межі;

Професійні вимоги

і якості

Етичні

вимоги

і якості

* консультант не має запрошувати або заохочувати службовців клієнта розглядати альтернативні проекти
* масштаб й характер послуг та розмір й порядок оплати; будь-який перегляд положень має бути попередньо обговорений і погоджений із клієнтом, до початку виконання робіт
* ставлення до клієнта має бути ввічливим, доброзичливим, толерантним, що сприятиме формуванню спокійної ділової атмосфери й ефективному розв’язанню проблем
* консультант не повинен надавати послуги клієнтові з питань, несумісних з його професійними обов'язками;

Конфлікт інтересів - при загрозі конфлікту інтересів, консультант має, відповідно до обставин, або відмовитися від завдання, усунувши джерело конфлікту, або розкрити інформацію й отримати згоду зацікавлених сторін на подальші дії.

* відмова консультанта від комісійних, подарунків;
* сприйняття подарунків як ознаки прихильності клієнта, що свідчить про психологічну слабкість і певною мірою безвідповідальність консультанта перед своєю організацією, оскільки це негативно позначається на її репутації
* поведінка консультанта повинна завжди бути спрямованою на підвищення репутації й суспільного визнання професії консультанта;
* консультант має бути об’єктивним, чесним, дотримуватися конфіденційності

Рис. 5 - Професійні та етичні вимоги до консультантів [24]

Основними критеріями-характеристиками консультанта є:

* пропозиція та надання клієнтам того, в чому вони відчувають потребу, бажають придбати або в різних областях знань комерції та менеджменту, або експертизи, або досвіду та ноу-хау;
* знання про те, як працювати з клієнтами, орієнтуючись на визначення та вирішення їх проблем за рахунок використання різних методологічних підходів та інструментів;
* незалежним та об’єктивним радником, який має можливість та бажання говорити клієнту правду та надавати абсолютно обґрунтовані рішення.

Дотримання всіх зазначених вимог у взаємодії з консультантами є можливою за рахунок реалізації певної моделі, що відрізняється ступенем участі та зусиль зовнішніх консультантів та персоналу клієнтської організації на кожному етапі консультаційного процесу (діагностика проблеми, розробка плану консультаційних заходів та впровадження запропонованих змін). Вибір моделі є прерогативою клієнта..

Загалом на практиці існує три основні моделі взаємодії консультанта з замовником.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Модель консультування | | |
| Експерт-клієнт | Лікар-пацієнт | Співробітництво |
| Виконавець робіт | | |
| Етап консультування | Діагноз проблеми | Клієнт | Консультант | Клієнтконсультант |
| Розробка плану консультаційних заходів | Консультант | Консультант | Клієнтконсультант |
| Впровадження запланованих змін | Клієнт | Клієнт | Клієнтконсультант |

Рис. 6 - Характеристика моделей консультування

Модель «експерт-клієнт»  характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє, певним чином, мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і строк перебування консультантів в організації клієнта. Залучаючи консультантів до роботи експертами, клієнт самостійно проводить діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій. Успіх консультування практично залежить від здатності персоналу виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також можливості впровадження та прагнення до утримання системи у новому стані;

Модель «доктор-пацієнт»  передбачає, що консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, здатних їх вирішити. Це дозволяє мати об’єктивний погляд на проблеми та труднощі клієнта, визначити справжні причини їх виникнення. Процес впровадження змін здійснюється самостійно клієнтом без участі та відповідальності консультанта;

Модель «співробітництво»  передбачає поєднання зусиль клієнта та консультанта на всіх етапах консультування. Спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

Загалом можна здійснити порівняння існуючих моделей консультування за сукупністю факторів їх привабливості для клієнта та консультанта (табл. 7).

Таблиця 7 - Порівняльна характеристика привабливості моделей

взаємовідносин консультанта і клієнта [25, с. 71]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактори привабливості | Моделі консультування | | |
| експерт-  клієнт | лікар-пацієнт | співробітництво |
| залежність організації клієнта від зовнішнього консультанта | мінімальна | суттєва | повна |
| строк перебування консультанта в організації клієнта | стислий | середній | тривалий |
| витрати клієнта на консультування | низькі | середні | значні |
| участь консультанта в активізації інноваційного потенціалу клієнтської організації | не бере  участі | вибірково бере участь | консультант  виступає у ролі  інструктора |
| успіх інновації у довгостроковому періоді | невизначений | невизначений | передбачений |
| зворотний зв’язок клієнта з консультантом | відсутній | фрагментарний | постійно підтримується |

В практиці консалтингу розрізняють також різні способи консалтингу, що являють собою певну обрану систему відносин між консультантом і клієнтом, що визначає ступінь активності кожного з них на окремих етапах процесу консультування (табл. 8).

Таблиця 8 - Способи консультування [25]

|  |  |
| --- | --- |
| Спосіб | Сутність |
| Експертний спосіб | полягає в пошуку представниками консультаційної організації відповідей на питання, поставлені клієнтом. Коло даних питань може бути досить широким |
| Процесний спосіб | ґрунтується на спільній роботі консультанта і клієнта в процесі пошуку відповідей на питання, що виникли у процесі виконання консультаційного проекту. Консультант і клієнт разом окреслюють проблемні питання, потім визначають причини їх появи і разом вирішують як виправити становище. |
| Навчальний спосіб | застосовується тоді, коли консультант не тільки відповідає на питання, як розв’язати конкретну проблему, а й навчає персонал організації-клієнта способам розв’язування подібних проблем або новим навичкам і умінням, розвиваючи творчий потенціал персоналу замовника консультаційних послуг. |
| Внутрішній спосіб | передбачає створення за допомогою працівників консультаційної організації власного консультаційного підрозділу в організації-клієнта. Його діяльність на перших етапах доповнює зовнішнє консультування, а надалі може перерости в самостійну внутрішню консультаційну діяльність. |

Реалізація всіх зазначених моделей та способів консультування здійснюється в рамках процесу консалтингу, що передбачає спільну діяльність керівників та спеціалістів підприємства з консультантом. Загалом в процесі консалтингу виділяють 5 стадій (рис. 7).

ПІДГОТОВКА КЛІЄНТСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ

КЕРІВНИЦТВА ДО КОНСАЛТИНГУ

ДІАГНОСТИКА ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ ПРОБЛЕМ

РОЗРОБКА ПЛАНУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ТА

ЙОГО ОБГОВОРЕННЯ З КЛІЄНТОМ

ВИКОНАННЯ УЗГОДЖЕНОГО ПЛАНУ ЗАХОДІВ

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ

ДОВГОСТРОКОВОЇ ПІДТРИМКИ

Рис. 7 - Етапи консультаційного процесу [26]

Кожний із зазначених етапів передбачає виконання різних операцій - підфаз, що узагальнені в табл. 9.

Таблиця 9 - Стадії процесу консалтингу [26]

|  |  |
| --- | --- |
| Стадія | Підфази |
| Підготовка | Перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, постановка задачі перед консультантом, укладання контракту |
| Діагноз | Виявлення фактів, їх аналіз та синтез, детальне та ґрунтовне вивчення проблеми |
| Планування  дій | Розробка рішень, оцінка альтернативних варіантів, пропозиція їх клієнту, планування реалізації рішень |
| Впровадження | Допомога у реалізації розроблених заходів, корегування пропозицій, навчання |
| Завершення | Оцінка, кінцевий звіт, розрахунок за зобов’язаннями, складання планів на майбутнє, закінчення співпраці консультанта та клієнта |

Розглянемо детально специфіку кожного етапу. Перший етап підготовки передбачає в кінцевому рахунку укладання контракту про взаємодію між консультантом та клієнтом, який гарантує відповідальність консультанта за виконання ним своїх обов’язків, регламентує характер взаємодії між сторонами.

Консультаційна угода (контракт) – документ, що юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов’язків і функцій консультанта і клієнта [27].

Структура офіційної угоди про консультування передбачає наявність певних структурних блоків.

1. Найменування сторін, які укладають угоду.
2. Термін угоди. (чітко визначені, відкрита дата)
3. Режим роботи консультанта (послуги, що будуть забезпечені консультантом, організація процесу подання необхідних документів, обмеження у роботі консультанта; організація та порядок необхідних періодичних зустрічей консультанта з клієнтом; право консультанта користуватися інформацією третіх осіб, бухгалтерськими книгами та журналами, а також іншою фінансовою інформацією, що знаходиться у розпорядженні клієнта;
4. Режим роботи клієнта (найбільшого сприяння, випадки та порядок його втручання у роботу консультанта і здійснення певних заходів контролю та оцінки ходу виконання завдання).
5. Вартість послуг (розмір винагороди консультанта, спосіб її розрахунку).
6. Витрати (види позакошторисних витрат, що мають бути сплачені клієнтом).
7. Графік здійснення розрахунків (визначення проміжних дат, порядку та терміну оплати послуги, а також санкції за порушення цього порядку).
8. Умови припинення роботи (визначення умов, за яких консультант може перервати процес надання послуг. Цей пункт не набуває сили до першого порушення порядку фінансових розрахунків клієнтом).
9. Незалежність консультанта (усвідомлення клієнтом того, що консультант не є ані його службовцем, ані підлеглим).
10. Делегування повноважень (можливості найму та залучення до роботи консультантом асистентів, розподіл між ними обов’язків, формування команди).
11. Додаткові дані (перелік додаткових функцій та послуг, які можуть надаватися консультантом або клієнтом).
12. Конфіденційність (консультант та його помічники зобов’язані зберігати конфіденційність будь-якої інформації клієнта).
13. Монопольне використання (ствердження монополії клієнта у використанні матеріалів та ідей, що розроблені консультантом виключно для певного клієнта).
14. Обмеження відповідальності консультанта (визначення залежності величини відповідальності за порушення угоди чи допущені помилки від вартості заподіяної шкоди; встановлення спеціального максимуму).
15. Форс-мажорні обставини (передбачення ситуацій, коли жодна зі сторін не спроможна контролювати порушення: нещасні випадки, стихійні катаклізми, затримка з боку постачальників та інші).
16. Реклама (визначення обмежень щодо використання імені клієнта для власного маркетингу консультанта).
17. Арбітраж (процедура вирішення спорів у разі непорозуміння сторін та порушення будь-яких пунктів угоди).
18. Розірвання угоди (умови, за яких можливе розірвання угоди до моменту закінчення її дії, отримання бажаного результату, а також за умов позбавлення сторін обов’язку виконувати зобов’язання за угодою в повному обсязі).

20. Підписи та реквізити сторін.

Найважливішим пунктом є «Вартість послуг». Відповідно до частини 1 статті 903 Цивільного кодексу України визначено, що якщо договором передбачено надання послуг за плату, то замовник зобов’язаний оплатити надану йому послугу в розмірі, у строки та порядку, що встановлені договором. Згідно з частиною 1 статті 904 Цивільного кодексу України за договором про безоплатне надання послуг замовник зобов’язаний відшкодувати виконавцеві всі фактичні витрати, необхідні для виконання договору. Відповідно до частини 4 статті 632 Цивільного кодексу України, якщо ціна в договорі не встановлена та не можу бути визначена з огляду на його умови, вона визначається виходячи із звичайних цін, що склалися на аналогічні товари, роботи або послуги на момент укладання договору [28].

Одночасно з цим слід зазначити, що якщо ціна в договорі не встановлена, застосування загальних положень цивільного законодавства в цьому разі є проблематичним, адже відсутні цінові критерії вартості консультаційних послуг. В одній сфері вони можуть відрізнятися за ступенем складності, об’єму, часу здійснення. Стандарти з оплати консультаційних послуг на практиці відсутні. Навіть у тих випадках, коли фахівці з консультування мають розроблені тарифи за надані послуги, розмір винагороди, порядок її здійснення узгоджується з кожним замовником в індивідуальному порядку.

З економічної точки зору на формування ціни на послуги консалтингу впливають такі чинники: ціна конкурентів, імідж консалтингової фірми чи окремого консультанта, рівень заробітку та посадових окладів консультантів, співвідношення рівня попиту та пропозиції. Відповідно до зазначених чинників розрізняють пряму цінову політику у консультуванні (ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон’юнктури) та опосередковану, що базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок.

Основними методами розрахунку вартості консультаційного продукту є паушальний, погодинний та за результатом (табл. 10).

Таблиця 10 - Методи розрахунку вартості консультаційного продукту [29]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод | Сутність | Проблеми використання |
| За результатами консультування | Розраховується на основі частки участі консультанта у прогнозних результатах  консультування | * складність розрахунку результатів консалтингу; * проблеми визначення частки консультанта у отриманому ефекті; - віддаленість в часі роботи консультанта та її плати |
| Погодинний | Розраховується на основі вартості одиниці робочого часу консультанта та  тривалості консультування | * небезпека безпідставного завищення платні; * невмисне збільшення тривалості консультування; * усунення негативного сприйняття клієнтом досить високого рівня вартості консультаційної послуги у порівнянні з рівнем зарплати клієнтського персоналу |
| Паушальний | Розраховується на основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги | * можливість перевищення собівартості консультаційної послуги у даній фірмі, порівняно з її ринковою ціною; * динамічність ринкової ціни на   аналогічні послуги |

На етапі діагнозу та виявлення управлінської проблеми важливим є комплексний збір та аналіз інформації про діяльність та ефективність роботи клієнта, проведення конструктивних бесід з окремими керівниками та провідними співробітниками. Консультант в основному не цікавиться деталями, а шукає основні тенденції, взаємозв’язки і пропозиції. Важливо, щоб погляд на організацію, її оточення, ресурси, мету, діяльність і досягнення був динамічним і багатостороннім. Під час початкових контактів з клієнтом і попереднього діагнозу проблеми консультант повинен зібрати і проаналізувати достатній обсяг інформації, щоб скласти план виконання завдання. На даному етапі клієнт сподівається одержати від консультанта не тільки інформацію з проблеми, але й пропозиції та рекомендації щодо її вирішення. Загалом слід розрізняти внутрішні та зовнішні джерела інформації (табл. 11).

Таблиця 11 - Внутрішні та зовнішні джерела інформації

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внутрішні джерела | Дані | Зовнішні джерела | Дані |
| Корпоративне планування | Цілі корпорації  Розширення планів | Галузевий  звіт | Дані підприємства, їх аналіз Звіт галузі |
| Маркетинг | Статистика продажів  Рахунки-фактури й інструкції  Типи нових продуктів або послуг  Відгуки клієнтів про продукти  Планування рекламної кампанії Вимоги до продукту і вплив продажів на випуск продукції | Державні і регіональні статистичні дані та висновки | Порівняння статистичних даних підприємства  Економічні/фінансові дані |
| Дослідження і розвиток | Графіки розвитку нового продукту | Розподіл | Стан ринку  Аналіз покупця |
| Проектноконструкторські роботи | Графік конструювання продукції | Покупці | Профільні дані Продажі |
| Обробка даних | Системи для організації документації і звітність про поточні результати | Системи накопичення первинних даних | Продукт, ринок, новини й аналіз виробництва  Економічні прогнози |
| Виробництво | Стан оборотних фондів | Конкуренція | Продукти і їх опис |
| Персонал | Кваліфікація  Заробітна плата |

Аналіз інформації супроводжує весь процес консалтингу. Для його проведення необхідно:

* визначити систему показників, які всебічно характеризують

господарську діяльність організації, окремі процеси і явища;

* встановити взаємозв’язки обраних показників, виділивши основні і другорядні чинники, які на них впливають;
* обрати прийоми і способи вивчення взаємозв’язків між показниками;
* виявити форми взаємозв’язків між чинниками та показниками;
* кількісно виміряти вплив чинників на кожний сукупний показник.

Методи аналізу інформації в сукупності можна поділити на такі групи:

1. економічні методи аналізу інформації – порівняння, групування, балансовий, графічний, економічний чинниковий аналіз, детермінований чинниковий аналіз (мультиплікативні, аддитивні, кратні та змішані моделі), метод ланцюгових підстановок, абсолютних та відносних різниць;
2. статистичні та економіко-математичні методи: середніх величин, індексний, матричний, кореляційного та регресійного аналізу, математичного програмування, дослідження операцій, теорія ігор;
3. аналіз фінансових коефіцієнтів: аналіз майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності;
4. методи бізнес-аналізу, інтелектуального аналізу даних.

Розвиток консультаційної діяльності вимагають застосування нових аналітичних методів, які здебільшого ґрунтуються на використанні інтуїції та досвіду фахівців. Концепція аналітичних технологій для аналізу інформації, накопиченої в базах даних консультантів, передбачає, що методи обробки інформації повинні бути ефективними, тобто простими у використанні, мати значний рівень масштабованості і піддаватися автоматизації.

Застосування методів інтелектуального аналізу даних вимагає від консультанта володіння стандартизованими методиками (рис. 8). Найбільш поширеним в діяльності консультанта є застосування таких методик:

1. матриця Бостонської консультативної групи (матриця БКГ) – характеризує відносну привабливість організації в межах галузі за двома параметрами: відносною ринковою часткою і темпом розвитку галузі;
2. аналіз ділового циклу – передбачає, що при формуванні організаційної структури організації і комплектуванні її штатів особливу увагу слід приділяти взаємодії функціональних підрозділів та поділу їх на різні служби. Діловий цикл розпочинається з маркетингу – діяльності, спрямованої на створення попиту, включає управління ресурсами (витратами, нематеріальними елементами у вигляді ноу-хау, капіталом, , спеціальних навичок персоналу) і завершується отриманням прибутку (дохід на використані ресурси);

Види аналізу об’єкту

Якісний аналіз

Кількісний аналіз

Якісний аналіз на

основі

суб’єктивних

оцінок

Візуальний

якісний аналіз

графічних схем

процесу

Аналіз стану

об’єкту

відносно

вимог

Вимірювання та аналіз

показників

SWOT

-

аналіз

Аналіз проблем

процесу

Ранжування

процесів

Аналіз

входів/виходів

Аналіз функцій

Аналіз ресурсів

Аналіз

персоналу

Аналіз

обладнання

Аналіз

програмного

забезпечення

Аналіз стану

об’кту

по

відношенню до

типових вимог

Аналіз стану

процесу по

відношенню до

нормативних

актів

Аналіз

показників

ефективності

процесу

Аналіз

показників

продукту

Аналіз

задоволеності

клієнтів

процесу

Порівняльний

аналіз процесу

Імітаційне

моделювання

процесу

АВС

-

аналіз

процесу

Рис. 8 - Класифікація інструментів аналізу об’єкту консалтингу [30]

1. крива досвіду – застосовується переважно у сфері матеріального виробництва. Передбачає, що розширення виробництва дає змогу неухильно підвищувати ефективність виробництва, використовуючи накопичений досвід, так званий ефект постійного навчання, який доповнює можливості, пов’язані зі спеціалізацією виробництва і з розподілом витрат капіталу на більшу кількість одиниць продукції;
2. метод «GАР-аналізу» – метод розробки стратегії та підходів до управління, які допомагають поліпшити стан справ в організації відповідно до зростаючого рівня її прагнень, є організованою атакою на невідповідність між бажаною і прогнозованою діяльністю підприємства;
3. аналіз «ЗСS» (Соmраnу, Соmpetitors, Сustomers) – полягає у визначенні конкурентних переваг організації, тобто тих унікальних характеристик, які дають змогу їй випереджати своїх конкурентів;
4. метод «Lots» – охоплює детальне послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях клієнтської організації і різного ступеня складності: від корпоративної місії організації загалом до індивідуального проекту всередині підприємства. Застосування методу дає змогу виробити позицію, яка допоможе організації, підрозділу, індивідууму оптимізувати свої відносини із зовнішнім оточенням;
5. модель Мак-Кінсі «7S» (Strategy, Skills, Shared Values, Structure, System, Stuff, Style) – представляє цілісний погляд на розвиток організації і послідовність здійснення організаційних перетворень шляхом аналізу семи чинників, які є важливими для розвитку організації;
6. модель «4РS» (Product, Ргісе, Рlасе, Promotion) – допомагає консультанту розробити (поліпшити) стратегію маркетингу і збуту для клієнтської організації через порівняння її товару, стратегії ціноутворення, методів розповсюдження і засобів просування із тими, що застосовують конкуренти;
7. SWOT-аналіз (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) – представляє необхідну інформацію для обґрунтованого вибору стратегії, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємства. Метод є інформаційною основою для виявлення стратегічних проблем, прийняття альтернативних стратегічних рішень та вибору стратегій розвитку підприємства;
8. аналіз конкуренції за М. Портером – передбачає оцінювання можливих зміни стратегії конкурентів і їх впливу на становище клієнтської організації. Аналіз передбачає здійснення оцінки 5 сил конкуренції: проникнення нових конкурентів; загроза появи на ринку товарів-субститутів, вироблених за іншою технологією; можливості покупців; можливості постачальників; конкуренція між організаціями, що вже закріпилися на ринку;
9. метод «критичного випадку» – полягає в отриманні від групи експертів даних, які стосуються так званих критичних випадків – явищ, які вдалося зафіксувати і результати яких, позитивні чи негативні, з певних причин вимагають уваги консультанта. Інформація, отримана методом «критичних випадків», часто буває досить цінною і дає змогу консультанту побачити проблемні місця в системі клієнтської організації та розробити належні рекомендації щодо їх усунення;
10. метод парних порівнянь – являє собою процедуру встановлення уподобання об’єктів при порівнянні всіх можливих пар та подальше упорядкування об’єктів на основі результатів порівняння. Завдяки використанню даного методу у процесі виконання консультаційного проекту можна отримати ефективну інформацію про важливість багатьох чинників та елементів;
11. аналіз життєвого циклу продукції – використовується для аналізу послідовних стадій в розвитку ділової активності виробництва певного продукту або виробу. Унікальною особливістю методу є дослідження проблеми в часі.

При вивченні практики функціонування підприємства, який є об’єктом консультування важливим є також здійснення ґрунтовного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ. Особливої актуальності це набуває в умовах реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Саме консультанти володіють достатнім обсягом інформації про стан ринку, в тому числі про ситуацію на закордонних ринках. Вони володіють зазвичай набагато більшою базою даних, мають доступ до аналітичних доповідей, які є недоступними для певного окремого підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого здійснюється контроль та оцінка зовнішніх чинників, метою яких є визначення можливостей та погроз для фірми. В процесі аналізу досліджується сукупність чинників, які здійснюють прямий або опосередкований вплив на діяльність підприємства.

Передумовою дослідження сукупності визначених факторів зовнішнього середовища підприємства є знаходження відповідей на сукупність запитань

(табл. 12).

Таблиця 12 - Аналіз певних факторів зовнішнього середовища організації

|  |  |
| --- | --- |
| Фактори | Питання та напрямки аналізу |
| Споживачі | * чи є споживач кінцевим користувачем продукції? * рівень цінової чутливості різних видів продукції та послуг організації; – наскільки стабільні відносини «виробник-споживач» у даній галузі? * яким є розподіл споживачів за географією, обсягом продажів тощо? |
| Конкуренти | * який рівень конкуренції в галузі, які її масштаби? * як швидко в даний час зростають інші фірми в галузі? * який відсоток від виручки конкуренти витрачають на рекламу? * у якій мірі конкуренти залучені в інтеграцію? * які є сильні і слабкі сторони у наших конкурентів? |
| Постачальники | * який асортимент товарів пропонують наші постачальники? * наскільки жорсткими є умови співпраці з постачальниками? * чи користуються конкуренти послугами наших постачальників? * наскільки важко встановити відносини з іншими постачальниками? |
| Уряд | * які дії держави вплинули на компанію у минулому? * в якій мірі діють регламентації уряду в таких областях, як реклама, безпека, якість, контроль забруднення? * в якій мірі державні органи влади допускають або обмежують діяльність іноземних конкурентів? |
| Політико-правові | * рівень політичної стабільності в державі; – наскільки узгодженими є дії всіх гілок влади? * рівень розробленості і несуперечливості положень нормативноправових актів; |
| Економічні | * яким є рівень інфляції в країні? * чи стабільною є фіскальна політика держави? * якими є тенденції отримання доходів населенням? |
| Соціальнодемографічні | * яким є склад населення, якою є динаміка його зміни? * якою є свідомість споживачі, чи змінюється вона у часі і під впливом яких чинників? * яким чином суспільні організації можуть впливати на споживачів? |
| Технікотехнологічні | * яким є рівень науково-технічного процесу в країні та світі? * якими є тенденції в зміні існуючих технологій? * чи є підприємство ініціатором появи нових технологій? |
| Культурногеографічні | * чи існують певні особливості у виборі чи споживанні товарів на різних територіях? * наскільки відділеними є території, на яких здійснює свою діяльність (реалізує товари та надає послуги) виробник? |

Метою дослідження споживачів – є формування профілю споживача. Чим більш точно підприємець буде знати, хто є його споживачем, тим більш конкретними будуть його пропозиції для ринку, в тому числі іноземного при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

На даний час сила впливу різноманітних груп споживачів на результати діяльності підприємства досить значна, що зумовлено такими причинами:

* підвищення торговельної сили споживачів, що зумовлено підвищенням міри залежності продавця від покупця;
* підсилення тенденції до «індивідуалізації» споживача;
* збільшення пропозиції стандартизованих товарів, що забезпечує великий вибір аналогічних за якістю товарів;
* збільшення числа товарів-замінників, товарів, що дублюють відомі торговельні марки, що сприяє переорієнтації споживачів на менш якісні, але більш дешеві товари;
* підвищення рівня поінформованості покупців, що пов’язано з комунікаційною активністю підприємств.

Процес дослідження споживачів як фактору зовнішнього середовища систематизовано на рис. 9.

Психографічна сегментація

Визначення

цільового ринку

Геодемографічна

сегментація

Вивчення

цільового ринку

Вивчення стиля життя і

особистих характеристик

споживача

Вивчення

відношення

споживача до підприємства

Вивчення поведінки споживачів

Аналіз споживчого

рейтингу

підприємства

Вивчення

прихильності

споживачів до

підприємства

Вивчення мотивів

покупки

Вивчення реакції

споживачів на нові

товари

Вивчення

попиту

споживачів

Оцінка рівня

задоволеності

споживачів

Розробка профілю

споживачів

**1**

**-**

**й етап сегментації**

**2**

**-**

**й етап**

**сегментації**

Рис. 9 - Блок-схема процесу дослідження споживачів як компоненти зовнішнього середовища безпосереднього оточення

Дослідження конкурентів передбачає не тільки їх ідентифікацію (існуючих, потенційних, товарів-замінників), а й здійснення оцінки рівня конкурентоспроможності певного підприємства в порівнянні з конкурентами, виявлення його конкурентних переваг та недоліків. Для здійснення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства консультанти можуть використовувати різні методи:

 розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності;

* побудова багатокутника конкурентоспроможності;
* побудова профілів полярності конкурентоспроможності.

При вивченні постачальників консультантам необхідно виходити з того, що в умовах формування ринкової економіки та виходу підприємств на міжнародні ринки, розширення меж їх зовнішньоекономічної діяльності, організація і технологія комерційної діяльності підприємств зазнали змін, які характеризуються:

* свободою вибору підприємств-виробників, постачальників;
* множинністю джерел закупівлі: спеціалізовані та неспеціалізовані підприємства; особи, які займаються індивідуальною трудовою діяльністю; спільні підприємства, розташовані в Україні; імпорт товарів та інше;
* рівноправністю партнерів;
* зростанням ролі договорів на поставку товарів;
* економічною відповідальністю сторін;
* вільним ціноутворенням;
* конкуренцією постачальників;
* самостійністю та заповзятливістю керівників і фахівців підприємства.

Постачальники, які володіють великою силою, можуть поставити підприємство в значну залежність від себе, тобто чинити тиск на підприємства, домагаючись вигідних для себе умов закупівлі. В зв’язку з цим в процесі вивчення постачальників необхідно глибоко і всебічно досліджувати їх діяльність та їх потенціал з тим, щоб зуміти побудувати такі відношення з ними, які забезпечували б стабільну роботу підприємства.

Вивчення постачальників передбачає здійснення таких заходів:

1. Одержання інформації про можливих постачальників підприємства.
2. Визначення джерел і потенційних постачальників товарів.
3. Визначення потреби в продукції постачальників відповідно до маркетингових цілей підприємства.
4. Визначення критеріїв оцінки постачальників.
5. Формування пакету фірмових вимог до постачальників.
6. Аналіз пропозицій постачальника по пакету вимог.
7. Вибір найбільш оптимальних постачальників товару.

В результаті проведення аналізу постачальників консультанти можуть запропонувати клієнтам базу профілів існуючих та потенційних постачальників, на основі яких клієнт зможе обирати найбільш оптимального.

Оцінка постачальників передбачає аналіз їх в розрізі таких аспектів:

* рівень конкурентоспроможності (споживчі характеристики товару, рівень якості, питома вага нових товарів, наявність товарів замінників);
* фінансовий (рівень цін на товари, система знижок, форми розрахунків);
* сервісний (обсяг поставки, оперативність доставки товару, упакування, гарантія якості, передпродажний та післяпродажний сервіс, відношення до клієнтів, зобов’язання по відношенню до клієнтів);
* часовий (час поставки, періодичність);
* комунікаційний (повідомлення про виниклі труднощі, швидкість реакції на запитання замовників, потенційна можливість повернення заявок);
* виробничий (віддаленість постачальника, спеціалізація, технічна оснащеність складів, умови зберігання товарів, канал розподілу);
* рівень іміджу (рекомендації інших замовників, обов’язковість виконання договірних зобов’язань, фірмовий стиль, досвід ведення справ).

Важливу роль в діяльності підприємств, особливо в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності, набуває оцінка та обґрунтування вибору посередників. Особливо в частині надання транспортно-експедиторських функцій, здійснення заходів щодо митного оформлення товарів.

В кінцевому рахунку вивчення потенційних посередників консультантами повинен бути спрямованим не обрання найбільш доцільного з них за рахунок оцінки сукупності об’єктивних даних. Перевагу слід надавати тим посередникам, які:

* не реалізують на вибраному ринку продукцію вітчизняних та іноземних конкурентів;
* володіють торговельними, демонстраційними та складськими приміщеннями;
* мають торговельний та технічний персонал, який володіє необхідними знаннями та має досвід роботи з відповідною продукцією;
* мають бездоганне фінансове положення та ділову репутацію.

Під час аналізу внутрішнього середовища консультанти повинні комплексно оцінити всі аспекти діяльності підприємства (табл. 13), визначити його сильні та слабкі сторони.

Таблиця 13 - Оцінка внутрішнього середовища підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Сфера | Сутність |
| Кадри | Охоплює такі процеси, як взаємодія менеджерів і робочих, наймання і просування кадрів, оцінка результатів праці і стимулювання, створення і підтримка стосунків між працівниками |
| Організаційна діяльність | Містить у собі організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування, комунікаційні процеси |
| Виробнича структура | Охоплює такі процеси як виготовлення або закупівля продукції, постачання і ведення складського господарства, обслуговування технічного парку, здійснення досліджень і розробок |
| Маркетингова діяльність | Охоплює напрямки діяльності підприємства при орієнтації на споживача, а саме: політику ціноутворення, товарну політику, політику розподілу та збуту, комунікаційну політику |
| Фінансова діяльність | Містить у собі процеси, пов’язані з забезпеченням ефективного формування і використання коштів у підприємстві. Зокрема, це підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей |

Кінцевим етапом роботи консультанта є розробка консультаційної рекомендацій. Зазвичай під час розробки консультаційних рекомендацій використовують два методологічних підходи.

* «усунення вузьких місць» – передбачається, що під час розробки рекомендацій головним завданням консультанта є розробка рішення, яке дозволяло б скасувати або зменшити вплив виявлених негативних факторів чи ситуації взагалі на окремі підрозділи або організацію в цілому. Доцільно застосовувати, якщо діагностована проблема клієнта має локальний характер;
* «концепції ідеальної системи» – полягає у визначенні сфери допустимих рішень, яка має бути розташована між рівнем функціонування організації, спроектованим на основі технічного ідеалу, та рівнем, спроектованим, виходячи з існуючого стану системи клієнта.

1. етап Односторонні способи підприємства продати закордонному

Пробного покупцю стандартну вітчизняну продукцію. Успішні продажі на експорту окремому зарубіжному ринку підприємство намагається повторити і на інших ринках

1. етап Відбувається охоплення незначно кількості ринків без їх

Екстенсивного сегментації. Експортний асортимент представлений традиційним експорту для даного підприємства набором товарів

1. етап Відбувається обмеження асортименту найбільш вигідною

Інтенсивного продукцією по кожному ринку з використанням всіх методів експорту активного маркетингу. Зовнішньоекономічні зв’язки все ще

залишаються додатком внутрішньоекономічних відносин

1. етап Продукція все більше пристосовується до вимог зовнішнього

Експортного ринку. Підприємство розвиває двосторонні відносини із маркетингу зовнішніми ринками, маркетингові комунікації набувають міжнародних ознак

1. етап

Закордонні ринки починають грати домінуючу роль у формуванні Міжнародного

маркетингу маркетингової концепції даного підприємства

1. етап Підприємство більш не орієнтується на внутрішній ринок, а

Глобального переймається задоволенням потреб, характерних для споживачів маркетингу усього світу

Рис. 10 - Етапи виходу підприємства на зовнішні ринки

В якості останньої зазвичай виступає розроблена стратегія подальшої діяльності об’єкта консалтингу, наприклад стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок. В рамках зазначеної стратегії повинна бути чітко прописана поведінка підприємства на зовнішньому ринку на різних етапах виходу на нього (рис. 10).

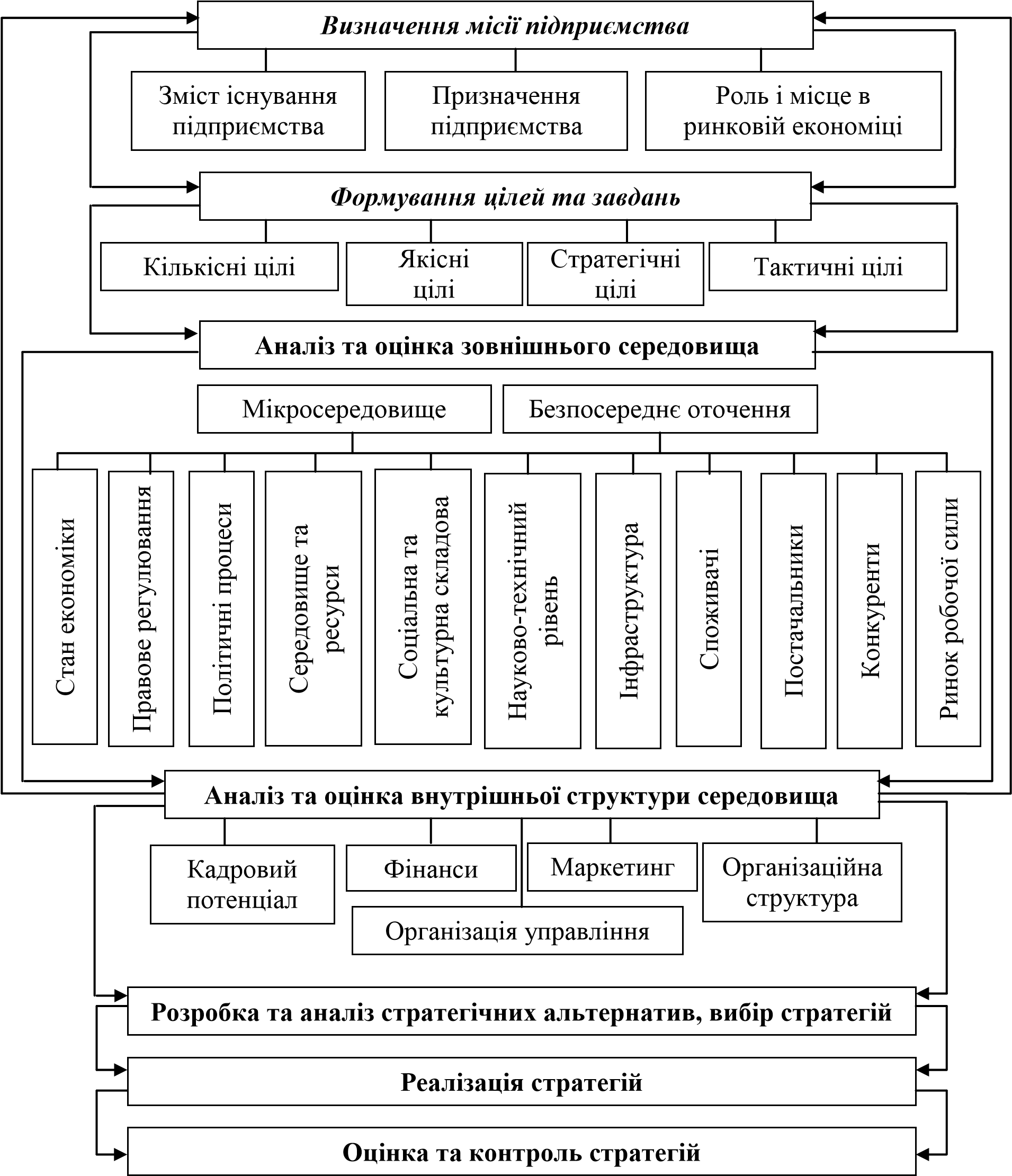


Рис. 11 - Етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки

Вітчизняні та зарубіжні автори виділяють основні етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки. Провівши аналіз їх праць цей процес схематично можна відобразити таким чином (рис. 11).

Переваги, якими володіє підприємство, повинні відігравати вирішальну роль при виборі стратегії:

* політика сильних фірм зводиться до: максимального використання переваг їх лідируючого положення, посилення позицій; розгортання бізнесу в нових для фірми видах діяльності, при занепаді яких, необхідно робити ставку на диверсифікацію;
* слабкі фірми повинні обирати стратегії, що ведуть до їхнього росту, якщо такі стратегії відсутні, то вони повинні покинути даний вид економічної діяльності.

За результатами проведеного дослідження можна узагальнити основні організаційні аспекти реалізації управлінського консалтингу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а саме:

* вибір консультанта відповідно до рівня професіоналізму та

відповідності сукупності вимог;

* укладання угоди на здійснення консультаційної діяльності;
* проведення ґрунтовного аналізу діяльності об’єкта консалтингу за умов використання сукупності інструментарію, методів та технологій виявлення управлінської проблеми, з’ясування причин її виникнення, розробки пропозицій щодо її вирішення;
* обґрунтування ефективності та дієвості розроблених консультаційних пропозицій, їх презентація та впровадження в діяльності підприємства. Література

1. Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. 4е изд., пер. с англ. под ред. Гладышева А.А. Москва : Планум, 2014. 345 с.
2. Greiner, L.E., Metzger, R.O. Consulting to management. New Jersey :

Prentice Hall, 1983.

1. Коростельов В. А. Управлінське консультування: навч. посібник. Київ : МАУП, 2013. 104 с.
2. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации). Москва : Экономика, 2011. 244 с.
3. Чакиров К. Управление консультационной деятельностью. *Проблемы теории и практики управления*. 2011. № 1. С. 102-105.
4. Черепанова В.О. Удосконалення теоретичних основ застосування ділового консультування в Україні. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 27-33. URL : <http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_2_4>(дата звернення: 01.06.2021 р.).
5. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейман Я. А. Управленческое консультирование: теория и практика. Москва : Экономика, 2018. 240 с.
6. Соколенко В.А., Лінькова О.Ю. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.
7. Петрушенко М.М. Основи управлінського консультування: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2019. 65 с.
8. Спільник І.В., Спільник П.М. Етичні засади діяльності у консультаційній сфері. Економічний аналіз. *Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу і статистики ТНЕУ*. 2019. Вип. 8, Ч. 2. С. 318-322. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/15232/1/spilnyk.pdf>(дата звернення 01.06.2021 р.).
9. Огляд ринку консалтингових послуг в Україні. Дослідження консалтингової групи «Астарта-Таніт» на замовлення ЄБРР. URL : https://issuu.com/training. com.ua/docs/distribution\_materials\_-\_18.11\_ formated\_\_red/4 (дата звернення: 01.06.2021).
10. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 39. С. 97-101. DOI : https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16 (дата звернення: 01.06.2021).
11. Мазур Н., Ніколашин А. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство : електронний журнал*. 2021.

Вип. 24. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/187/179> (дата звернення: 01.06.2021).

1. PwC : офіційний сайт. URL : https://www.pwc.com/gx/en/about/globalannual-review-2020.html?source=post\_page (дата звернення: 01.06.2021).
2. «Делойт» в Україні: сайт Deloitte. URL : https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages (дата звернення: 01.06.2021).
3. Ernst&Young : офіційний сайт. URL: https://www.ey.com/en\_ua/globalreview/2020/facts-and-figures (дата звернення: 01.06.2021).
4. KPMG в Україні: офіційний сайт. URL : https://home.kpmg/ua/uk/home.html (дата звернення: 01.06.2021).
5. УкрВіпСервіс : офіційний сайт. URL : <https://www.uvs.in.ua/ua/mizhnarodna-logistichna-kompaniya-ukrvipservis/>(дата звернення: 01.06.2021).
6. Асоціація експортерів та імпортерів «ЗЕД» : офіційний сайт. URL : <https://www.zed.ua/>(дата звернення: 01.06.2021).
7. Юридична компанія «Юріс-Консалт»: офіційний сайт. URL :

<https://ua.prostopravo.com.ua/spravochniki/jkompanii/alias/uris-c-jit> (дата звернення: 01.06.2021).

1. Консалтинг ЗЕД-Сервіс : офіційний сайт. URL : [http://consultved.com.ua/#services](http://consult-ved.com.ua/#services) (дата звернення: 01.06.2021).
2. CCВGroop (Custom Clearance Broker Groop) : офіційний сайт. URL :

[https://www.ccbgroup.com.ua/uk/konsultacii-po-zed-v-dnipri/(](https://www.ccbgroup.com.ua/uk/konsultacii-po-zed-v-dnipri/)дата звернення:

01.06.2021).

1. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнесадміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр / Л.Є. Довгань, І.П Малик, Н.В.Семенченко, І.М.Крейдич. Київ : НТУУ «КПІ», 2017. 198 с.
2. Спільник І.В., Спільник П.М. Етичні засади діяльності у консультаційній сфері. Економічний аналіз. *Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу і статистики ТНЕУ*. 2019. Вип. 8, Ч. 2. С. 318-322. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/15232/1/spilnyk.pdf>(дата звернення 01.06.2021 р.).
3. Тарасенко С.І. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073

«Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Кам’янське : ДДТУ, 2017. 149 с.

1. Безкровний М.Ф. Методологія консультування при наданні дорадчих послуг. *Ефективна економіка.* 2017. № 8. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5715>(дата звернення 01.06.2021 р.).
2. Тур О.Т. Істотні умови договору про надання консультаційних послуг.

*Право і суспільство.* 2015. № 5-2, Ч. 3. С. 91-95. URL :

http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2015/5\_2\_2015/part\_3/17.pdf (дата звернення

01.06.2021 р.).

1. Цивільний кодекс України : Закон України № 43-ІV. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43515#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text) (дата звернення: 01.06.2021 р.).
2. Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Василишина Л.М. Основи управлінського консультування: навч. посіб. Донецьк: ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 188 с. URL : <http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1663_33071396.pdf>(дата звернення: 01.06.2021 р.).
3. Чкан А.С., Гостева Ю.А. Сутність аналітичної роботи та інструменти бізнес- аналітики в управлінській діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2016. № 3. С. 155-158. URL : [http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/3\_2016/32.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/3_2016/32.pdf) (дата звернення: 01.06.2021 р.).

# НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується необхідністю формування надійного фінансового механізму щодо забезпечення зовнішньоекономічних відносин між державами та суб’єктами господарювання різних країн. Стійкі взаємовигідні зовнішньоекономічні зв’язки сприяють економічному зростанню і процвітанню держави, підприємств і населення. Особливе місце в цьому процесі займають фінансові відносини.

Ефективний розвиток системи зовнішньоекономічних відносин є передумовою економічне зростання України. Зовнішньоекономічна діяльність позитивно сприяє розвитку експортного потенціалу та пошуку шляхів ефективного налагоджування торговельних зв’язків, забезпечуючи при цьому надійний захист своїх національних інтересів . Одним із найважливіших напрямів є підвищення ефективності використання та формування фінансового ресурсу за рахунок якого відбувається формування частки національного доходу, що реалізується в результаті зовнішньоекономічної діяльності.

Кредит відіграє важливу роль у розвитку міжнародних економічних відносин. Стимулюючи додатковий попит на ринку з боку позичальників, він сприяє збільшенню обсягів світової торгівлі. Умови кредитування експорту є важливим чинником конкурентної боротьби окремих підприємств і держав за ринки збуту.

Зовнішньоекономічна діяльність, особливо зовнішня торгівля, потребують значних джерел фінансування, як внутрішніх, так і зовнішніх. Експортер намагається отримати повний розрахунок одразу ж після відвантаження товару, а імпортер намагається купити товар у кредит, з оплатою після його реалізації. Тим самим кредит стає органічною складовою міжнародних економічних зв'язків.

Питання фінансування та кредитування міжнародної торгівлі набуває все більшої актуальності з огляду на посилення торговельних зв’язків між країнами та відсутність достатньої кількості коштів на рахунках експортерів та імпортерів продукції та послуг. Цьому питанню присвячено низку наукових праць вітчизняних вчених, таких як, зокрема, В. Бабенко, А. Вічевич, Т. Грищенко, Ю. Козак, В. Курищук, Ю. Макогон, В. Пащук, Л. Римарева, Ю. Сабах, Є. Савельєв, Н. Салій, Г. Тодосейчук, О. Федірко, Т. Циганкова, Л. Чорна, В. Шевчук. Значний внесок у дослідження проблем фінансування та кредитування зовнішньоекономічної діяльності суб’єктів господарювання стосовно окремих його аспектів, загальних принципів та форм зробили такі вчені, як, зокрема, І. Бак, М. Дідівський, С. Казанцев, М. Калиніна, А. Кандиба, Л. Красавіна, І. Носкова, Л. Островський, О. Паршина, Л. Руденко.

Водночас аналіз опублікованих робіт свідчить про те, що, незважаючи на значну увагу до цих питань, ще недостатньо висвітлена проблема таких альтернативних способів фінансування зовнішньоекономічної діяльності, як документарний акредитив, документарне інкассо, міжнародний лізинг, факторинг та форфейтинг.

Для формування ефективного механізму фінансування зовнішньоекономічної діяльності важливим є теоретичний аналіз економічного змісту сутності понять, що відображають процес фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

З огляду на вищезазначене у розділі монографії «Фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності та аналіз її ефективності» детально розглядаються такі питання, як:

1. Сутність фінансів зовнішньоекономічної діяльності.
2. Необхідність кредитування ЗЕД, його суть і види.
3. Особливості комерційного міжнародного кредиту.
4. Банківське кредитування зовнішньоекономічної діяльності.
5. Альтернативні форми фінансування зовнішньоекономічної діяльності.

Фінанси зовнішньоекономічних зв’язків можна віднести до частини науки про фінанси, яка знаходиться на стику двох сфер – фінансових і зовнішньоекономічних відносин. Незважаючи на свою відокремленість, ці сфери тісно взаємопов’язані, що проявляється в наявності особливих фінансових аспектів у зовнішньоекономічній діяльності, а також у специфіці функціонування фінансів в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

1. Сутність фінансів зовнішньоекономічної діяльності

Особливості фінансів зовнішньоекономічних зв’язків проявляються в таких аспектах:

− обмежені сферою функціонування зовнішньоекономічних зв’язків, яка розкривається через свою структуру (зовнішньоторговельна, виробничоінвестиційна та валютно-кредитна співпраця);

− обмежені рамками взаємодії особливих суб’єктів, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Об’єктом фінансів зовнішньоекономічних зв’язків виступає дохід, що отримується суб’єктами зовнішньоекономічних відносин від відповідних операцій. Він може бути виражений як в іноземній, так і в національній валюті.

Дохід від зовнішньоекономічної діяльності в процесі розподілу набуває фінансового характеру, і якщо виражений в національній валюті, то скеровується частково в бюджет у формі обов’язкових платежів, а частково – на розширене відтворення. У ситуації, коли дохід був отриманий суб’єктом господарювання в іноземній валюті та при наявності в країні валютних обмежень у формі обов’язкового продажу певної частки експортної виручки, на валютній біржі здійснюється обов’язковий продаж, після чого кошти розподіляються згідно із зазначеним механізмом. В іншому випадку суб’єкт господарювання має право розпоряджатися своєю валютною виручкою і може спрямувати її на формування спеціальних валютних фондів, розмістити на валютні депозити в кредитно-фінансових установах, придбати цінні папери, номіновані в іноземній валюті і т. д.

Фінансові аспекти зовнішньоекономічних зв’язків є значно вужчими фінансів зовнішньоекономічної діяльності, оскільки відображають лише окремі сторони зовнішньоекономічних відносин і не характеризують весь розподільний процес товарно-грошових відносин, обмежений рамками зовнішньоекономічних зв’язків. Фінанси зовнішньоекономічних зв’язків (як і просто фінанси) мають дві сфери функціонування – публічна (фінанси зовнішньоекономічних зв’язків держави) і приватна (фінанси приватних суб’єктів господарювання).

Фінанси зовнішньоекономічних зв’язків суб’єктів господарювання є елементом фінансів підприємств, які беруть участь в організації та функціонуванні зовнішньоекономічних зв’язків суб’єктів господарювання. Об’єктом фінансів зовнішньоекономічних зв’язків суб’єктів господарювання виступає експортна виручка і чистий прибуток підприємств, які розподіляються на потреби держави, розширене відтворення та ін. Фінанси зовнішньоекономічних зв’язків суб’єктів господарювання включають у себе такі ланки, як: міжнародні розрахунки; фінанси підприємств з іноземними інвестиціями; фінансово-промислові групи; фінанси вільних економічних зон.

Ефективність забезпечення фінансів зовнішньоекономічних зв’язків суб’єктів господарювання багато в чому залежить від організації міжнародних розрахунків. Міжнародні розрахунки включені в систему міжнародних валютно-кредитних і фінансових відносин та безпосередньо пов’язані з регулюванням платежів за грошовими вимогами і зобов’язаннями, які виникають у зв’язку з економічними і культурними відносинами між юридичними особами і громадянами різних країн.

Роль фінансів і кредиту в ЗЕД проявляється у:

− визначенні джерел і мобілізації фінансових ресурсів, необхідних для фінансування різних напрямків міжнародної співпраці;

− регулюванні міждержавних інтеграційних процесів;

− фінансуванні експортно-імпортних операцій. З їх допомогою стимулюється випуск конкурентоспроможної продукції, що користується попитом на світовому ринку;

− формуванні частки національного доходу, що реалізується в результаті ЗЕД;

− мобілізації ресурсів іноземних інвесторів. Іноземні інвестиції здійснюються у вигляді залучення прямих іноземних інвестицій, портфельних та інших інвестицій. З їх допомогою відбувається розвиток економіки країни і створення умов для інтеграції в світову економіку.

Слід зазначити, що ряд економістів виділяють лише фінансові аспекти ЗЕД, до яких вони відносять питання організації та проведення розрахунків між суб’єктами ЗЕД (відкриття валютних рахунків, вибір і обґрунтування форм безготівкових розрахунків, організацію готівкового обігу іноземної валюти), обчислення і розподілу валютної виручки, придбання і продажу валюти, фінансові аспекти зовнішньоторговельних контрактів.

Разом з тим, поняття фінансових аспектів ЗЕД значно вужче суті фінансів і кредиту та ЗЕД. Крім перерахованих вище питань даний напрям ЗЕД включає розрахунок ефективності такої діяльності (визначення витрат, прибутку), обчислення та сплату податків та інших платежів, порядок формування і використання валютних резервів держави і валютних фондів організації, питання кредитування, страхування зовнішньоекономічної діяльності.

У здійсненні міжнародних фінансово-кредитних операції беруть участь, як правило, двоє або більше суб’єктів – резидентів різних країн.

Фінанси ЗЕД – це сукупність грошових відносин, пов’язаних з розподілом частини національного суспільного продукту, створеного в інших країнах, і формуванням на цій основі централізованих та децентралізованих фондів грошових коштів, отриманих від ЗЕД держави і її суб’єктів господарювання в національній та іноземній валюті, для використання на загальнодержавні цілі і на фінансування суб’єктів господарювання.

Кредит в ЗЕД – це надання позики в грошовій та/або товарній формі на умовах повернення зі сплатою певного відсотка з метою здійснення ЗЕД.

Фінанси і кредит у ЗЕД – взаємопов’язані категорії.

У якості кредиторів і позичальників у зовнішньоекономічних операціях виступають експортери, імпортери, банки, різні фінансово-кредитні організації, а також держава.

Резиденти - особи, які постійно проживають в даній країні – робітникимігранти, якщо вони проживають в країні більше року; урядові органи, включаючи їх представництва за кордоном; підприємства, що здійснюють свою економічну діяльність в даній країні, навіть якщо вони частково або повністю належать іноземному капіталу.

Нерезиденти – усі інституційні одиниці, які постійно перебувають на території іноземної держави навіть якщо вони є філіями інституційних одиниць даної країни.

Згідно з законодавством, резиденти – всі інституційні одиниці, що постійно знаходяться на території даної країни, незалежно від їх громадянства або належності капіталу.

Специфіка фінансів ЗЕД полягає у такому:

− за рахунок виходу суб’єктів на іноземні ринки розширюється сфера охоплення фінансових відносин;

− у процесі функціонування здійснюється поширення не тільки національного доходу, а й частини доходу створеного в інших країнах;

− у системі грошових відносин функціонує не тільки національна, а й іноземна валюта;

− на організацію фінансів ЗЕД впливає система міжнародних валютнокредитних, фінансових і розрахункових відносин.

Фінанси ЗЕД включають такі грошові відносини:

− між суб’єктами господарювання певної країни і суб’єктами господарювання інших країн з приводу купівлі-продажу продукції (робіт, послуг), надання комерційних кредитів і позик, витребування штрафних

санкцій за договорами і т. д .;

− між суб’єктами господарювання всередині країни з приводу надання позик в іноземній валюті, перерозподілу валютної виручки, отриманої від експорту, на користь організації, що беруть участь в експорті продукції і т. д .;

− між суб’єктами господарювання і державою (в особі бюджетів різних рівнів, централізованих державних валютних фондів) у частині: іноземної валюти – з приводу розподілу валютної виручки, купівлі валюти, сплати митних платежів в іноземній валюті, отримання іноземних кредитів під гарантії уряду і т. д.; національної валюти – з приводу сплати податків за результатами зовнішньоекономічних угод і т. п .;

− між організаціями та іншими ланками фінансової системи: банками – з приводу отримання кредитів в іноземній валюті, а також в національній валюті для здійснення зовнішньоекономічних операцій під заставу валютних цінностей, кредитів у національній валюті з подальшою конвертацією, виплати відсотків за даними кредитами і їх погашення; страховими організаціями – з приводу страхування ризиків в зовнішньоекономічних угодах;

− всередині окремих специфічних суб’єктів ЗЕД та відносини цих суб’єктів з іншими: між партнерами спільного підприємства – пов’язані з формуванням статутного фонду, розподілом доходів, виплатою дивідендів та ін.; всередині вільної економічної зони – між її резидентами та адміністрацією, бюджетами різних рівнів; всередині транснаціональних фінансово-промислових груп – між головною компанією і філіями, урядами країн розміщення головної компанії і філій та ін.; внутрішньодержавні грошові відносини – формування централізованих валютних фондів і фондів в національній валюті від ЗЕД держави (державних суб’єктів господарювання) та їх розподіл;

− між державами – з приводу отримання і погашення міждержавних

кредитів;

− між державою і міжнародними фінансово-кредитними організаціями (надання кредитів та їх погашення).

2. Необхідність кредитування ЗЕД, його суть і види.

Зовнішньоекономічна діяльність суб’єктів господарювання є однією з основних форм економічних відносин України з іноземними державами та посідає особливе місце в економічній політиці всіх економічно розвинутих країн. В умовах ринкової економіки існує можливість залучення коштів для фінансування зовнішньоекономічної діяльності суб’єктів господарювання із зовнішніх джерел.

Кредитування зовнішньоекономічної діяльності – це рух позичкового капіталу у сфері міжнародних економічних відносин, пов’язаний з наданням валютних і товарних ресурсів на умовах повернення, терміновості та сплати відсотків.

Згідно «Положення про порядок надання банками Національному банку України інформації щодо договорів, які передбачають виконання резидентами боргових зобов’язань перед нерезидентами-кредиторами за залученими резидентами кредитами, позиками».

Кредит, позика - валютні цінності, які надаються/одержуються у кредит (позику, уключаючи поворотну фінансову допомогу) відповідно до кредитного договору (договору позики).

Об’єктивною основою розвитку міжнародного кредиту є вихід виробництва за національні межі та посилення інтернаціоналізації господарських зв’язків.

Кредитування ЗЕД базується на наступних принципах:

− повернення: якщо отримані кошти не повертаються, то має місце безповоротне передання грошового капіталу, тобто фінансування;

− терміновість: забезпечує повернення кредиту у встановлені кредитною угодою терміни;

− платність: відображає дію закону вартості та спосіб здійснення диференційованих умов кредиту;

− забезпеченість: виявляється в гарантіях його погашення;

− цільовий характер: передбачає визначення конкретних об’єктів позики (наприклад, «зв’язані» кредити) та її застосування насамперед для стимулювання експорту країни-кредитора.

Принципи міжнародного кредиту виражають його зв’язок з економічними законами ринку і використовуються для досягнення поточних стратегічних завдань суб’єктів ринку і держави.

Кредитування ЗЕД виконує певні функції, які відображають специфіку руху позичкового капіталу у сфері міжнародних економічних відносин:

1. Перерозподіл позичкових капіталів між країнами для забезпечення потреб розширеного відтворення. Через механізм міжнародного кредиту позичковий капітал потрапляє в ті сфери, яким віддають перевагу економічні агенти з метою отримання прибутків. Тим самим кредит сприяє вирівнюванню національного прибутку в середній прибуток і підвищенню його маси.
2. Економія витрат обігу у сфері міжнародних розрахунків через заміну справжніх грошей кредитними, а також шляхом розвитку і прискорення безготівкових платежів, заміни готівкового валютного обігу міжнародними кредитними операціями. На основі міжнародного кредиту виникли кредитні кошти міжнародних розрахунків – векселі, чеки, а також банківські перекази, депозитні сертифікати та ін. Економія часу обігу позичкового капіталу в міжнародних економічних відносинах збільшує час продуктивного функціонування капіталу, забезпечуючи розширення виробництва і зростання прибутків.
3. Прискорення концентрації і централізації капіталу. Завдяки залученню іноземних кредитів прискорюється процес капіталізації додаткової вартості, розсуваються межі індивідуального нагромадження, капітали підприємців однієї країни збільшуються за рахунок приєднання до них коштів інших країн.

Міжнародний кредит бере участь у кругообігу капіталу на всіх його стадіях: при перетворенні грошового капіталу у виробничий у результаті експорту устаткування, сировини, палива; у процесі виробництва у формі кредитування під незавершене виробництво; при реалізації товарів на світових ринках. Виходячи з вище зазначеного очевидно, джерелами міжнародного кредиту є: тимчасово вивільнена в підприємств у процесі кругообігу частина капіталу в грошовій формі; грошові нагромадження держави й особистого сектора, що мобілізуються банками.

Умовами кредитування є:

− додержання вимог до базових елементів кредитування;

− дотримання принципів кредитування;

− збіг інтересів сторін кредитної операції;

− забезпечення комерційних інтересів банку;

− наявність можливостей у сторін операції для виконання своїх зобов’язань.

Види кредитування ЗЕД можна класифікувати за наступними ознаками:

1. За призначенням залежно від того, яка зовнішньоекономічна угода покривається за рахунок позичкових коштів:

− комерційні кредити, безпосередньо пов’язані з зовнішньою торгівлею та послугами;

− фінансові кредити, що використовуються на будь-які інші цілі, включаючи прямі капіталовкладення, будівництво інвестиційних об’єктів, придбання цінних паперів, погашення зовнішньої заборгованості, валютну інтервенцію;

− «проміжні» кредити, призначені для обслуговування змішаних форм вивозу капіталів, товарів і послуг, наприклад у вигляді виконання підрядних робіт.

1. За формою надання кредити поділяються на:

− товарні (в основному надаються експортерами своїм покупцям);

− валютні (видаються банками в грошовій формі). Часто валютний кредит є однією з умов комерційної справи щодо постачання устаткування і використовується для кредиту місцевих витрат на будівництво об’єкта на базі імпортного устаткування.

1. За валютою позики розрізняють:

− кредити, надані у валюті країни-позичальника;

− кредити, надані у валюті країни-кредитора;

− кредити, надані у валюті третьої країни, а також у міжнародній рахунковій валютній одиниці, що базується на валютному «кошику» (SDR та ін.).

1. За термінами кредити поділяються на:

− короткострокові – до року, іноді до 18 місяців (над короткострокові – до трьох місяців, одноденні, тижневі). Зазвичай забезпечується оборотним капіталом підприємців і використовується в зовнішній торгівлі, у міжнародному платіжному обороті, обслуговуючи неторговельні, страхові та спекулятивні угоди. Якщо короткостроковий кредит пролонгується, він стає середньо-, а іноді й довгостроковим. У процесі трансформації короткострокових кредитів у середньо- і довгострокові активно бере участь держава, виступаючи як гарант;

− середньострокові – від року до п’яти років;

− довгострокові – понад п’ять років. Призначений, як правило, для інвестицій в основні засоби виробництва, нові форми міжнародних економічних відносин (великомасштабні проекти, науково-дослідні роботи, упровадження нової техніки).

1. За забезпеченням кредити можуть бути:

− бланкові. Видається під просте зобов’язання позичальника погасити його у певний термін. Документом за цим кредитом служить соло-вексель з одним підписом позичальника. Різновидами бланкових кредитів є контокорент (єдиний рахунок, по якому проводяться всі операції банку з клієнтом, в тому числі і стосовно використання кредиту) і овердрафт (надання права виставляти в межах певної суми платіжні доручення на даного клієнта банку понад залишок на його рахунку);

− забезпечені. Забезпеченням зазвичай служать товари, товаророзпорядчі та інші комерційні документи, цінні папери, векселі нерухомість та цінності.

Кредитор приймає в заставу товари які котуються на ринку і мають високу можливість реалізації.

Застава товару для одержання кредиту здійснюється в трьох формах: тверда застава (певна товарна маса віддається у заставу на користь банку); застава товару в обороті (враховується залишок товару відповідного асортименту на певну суму); застава товару в переробці (із заставленого товару можна виготовляти вироби, не передаючи їх у заставу банкові).

1. За використанням офіційних золотих запасів як забезпечення:

− приватні ( надані фірмами, банками, іноді посередниками - брокерами); − урядові;

− міждержавні (міжнародні і регіональні валютно-кредитні і фінансові організації).

1. За технікою надання кредити поділяються на:

− фінансові (готівкові) зараховуються на рахунок позичальника в його розпорядження;

− акцептні – у формі акцепту тратти імпортером або банком;

− депозитні сертифікати;

− облігаційні позики;

− консорціальні кредити.

1. За цільовим призначенням у залежності від того, яка зовнішньоекономічна угода покривається за рахунок позикових засобів, виділяють:

− зв’язані кредити, які надаються на конкретні цілі, обумовлені в кредитній угоді. Вони можуть бути: комерційні – використовуються для закупівлі певних видів товарів і послуг; інвестиційні – надаються для будівництва конкретних об’єктів, погашення заборгованості, придбання цінних паперів; «проміжні» – використовуються для змішаних форм вивезення капіталів, товарів і послуг, наприклад, у вигляді виконання підрядних робіт (інжиніринг).

− фінансові кредити – це кредити, які не мають цільового призначення і можуть використовуватися позичальниками на будь-які цілі.

1. За загальними джерелами розрізнюють:

− внутрішні кредити – це кредити, що надаються національними суб’єктами для здійснення зовнішньоекономічної діяльності іншим національним суб’єктам;

− іноземні (зовнішні) кредити – це кредити, що надаються іноземними кредиторами національним позичальникам для здійснення зовнішньоекономічних операцій

− змішані кредити – це кредити як внутрішнього, так і зовнішнього походження.

Вони тісно пов’язані й обслуговують усі стадії руху товару від експортера до імпортера, включаючи заготівлю або виробництво експортного товару, перебування його в дорозі і на складі, у тому числі за кордоном, а також використання товару імпортером у процесі виробництва і споживання.

10. За кредиторами зовнішньоторговельних угод кредити поділяються на:

− фірмовий (позичка, надана фірмою, звичайно експортером однієї країни імпортеру іншої країни у вигляді відстрочки платежу за продані товари). Фірмовий кредит звичайно оформляється векселем або дається за відкритим рахунком;

− банківський - банк кредитує експорт й імпорт (у формі позичок під заставу товарів, товарних документів векселів обліку тратт).

− акцептно-рамбурсний – одна з форм кредитування експорту,

ґрунтується на поєднанні акцепту векселів експортера банком третьої країни і переказі (рамбурсувані) суми векселя імпортером банку – акценттанту;

− брокерський – проміжна форма між фірмовим і банківським кредитом. Брокери позичають кошти у банків, виступаючи при цьому у ролі посередників.

Інколи брокери надають гарантії за кредитами експортерам та імпортерам;

− урядові кредити – надаються урядом однієї країни уряду іншої за рахунок державного бюджету. Мають довгостроковий характер (10-15 р.), двосторонні;

− кредити міжнародних організацій (МВФ, МБРР тощо) сприяють збалансованому зростанню міжнародної торгівлі та подоланню валютних труднощів країн – учасниць, пов’язаних з дефіцитом їх платіжного балансу. Надають стабілізаційні кредити та структурні (на здійснення програм, спрямованих на структурні реформи в економіці країни);

− змішані – спільне кредитування великих проектів кількома кредитними установами (як міжнародними, так і національними), як державними, так і приватними).

11. За формою роловерних кредитів:

− роловерні європозички;

− відновні роловерні кредити;

− роловер стенд-бай єврокредити (роловерний кредит підтримки).

До роловерних кредитів відносяться ті кредити, за яких процентна ставка впродовж усього терміну кредиту періодично (раз у квартал або півроку) коригується відповідно до існуючих на ринку процентних ставок по 3- і 6місячних міжбанківських депозитах. Роловерна система кредитування виконує важливу функцію трансформування короткострокових коштів у довгострокові.

Залежно від конкретних умов торговельної угоди використовують і різні методи кредитування експортно-імпортних операцій.

До основних методів кредитування експортно-імпортних операцій належать:

1. Короткострокове (від 3 міс. до 1р.):

− овердрафт у національній валюті;

− овердрафт у іноземній валюті;

− документарний акредитив;

− аванс під інкасо;

− придбання векселів.

1. Середньострокове (від 1 до 5 р.):

− кредит у національній валюті;

− кредит в іноземній валюті;

− форфейтинг; − факторинг.

1. Довгострокове ( понад 5 р.) :

− випуск акцій; − випуск облігацій; − лізинг.

До платіжних умов, які є визначальними при кредитуванні імпорту, відносять:

− авансовий платіж;

− платіж на основі акредитива (з оплатою при пред’явленні);

− інкасо (документи проти платежу);

− платіж після отримання товару (при посередництві з відстрочкою платежу).

Кредитування експорту є необхідним, якщо використані такі умови платежу:

− платіж на основі акредитива (акредитив з відстрочкою);

− інкасо (документи проти акцепту); − відстрочка платежу.

Таким чином, визначені у контракті умови платежу тісно взаємозв’язані з методами кредитування, оскільки саме з їх урахуванням і визначаються необхідність та можливість кредитування.

3. Особливості комерційного міжнародного кредиту.

Комерційний кредит допускає взаємозв’язок торгової і кредитної операцій. Закінчення торгової (комерційній) операції співпадає з початком кредитної операції, яка, у свою чергу, буде завершена при погашенні позичальником заборгованості по кредиту. Особливістю комерційного кредиту є те, що така операція не є головною метою господарської діяльності. Вона супроводжує договори купівлі-продажу, сприяє якнайшвидшій реалізації товарів, і оформляється під час здійснення торгової операції.

Міжнародний комерційний кредит часто виступає у вигляді «фірмового» кредиту. Останній має місце тоді, коли фірма-експортер однієї країни надає імпортеру іншої країни відстрочку платежу при реалізації товарів і послуг.

За нинішніх умов строки фірмових кредитів стали досить тривалими (від двох до восьми років) і визначаються кон’юнктурою світових ринків, видами товарів і послуг, зацікавленістю постачальника у збереженні зовнішньоекономічних зв’язків і розширенні обсягів експортних поставок тощо.

Використання комерційного товарного кредиту в сучасних умовах є природним результатом розвитку товарно-грошових відносин, відмови від монопольної практики банківського кредитування. Полегшуючи реалізацію товару, такий кредит сприяє:

− прискоренню кругообігу капіталу;

− розширенню його масштабів;

− служить додатковим чинником відновлення збалансованості грошової і товарної маси;

− стабілізує економіку.

Як вже зазначалось, різновидами комерційного (фірмового) кредиту є вексельний – після укладання угоди експортер виставляє тратту на імпортера, який акцептує її у вказаний строк, проти товарних документів.

У разі оформлення комерційного кредиту за допомогою векселя інші угоди про надання кредиту не укладаються.

Погашення комерційного кредиту може здійснюватися шляхом:

− сплати боржником за векселем;

− передачі векселя відповідно до чинного законодавства іншій юридичній особі (крім банків та інших кредитних установ);

− переоформлення комерційного кредиту в банківський.

У разі оформлення комерційного кредиту не за допомогою векселя, його погашення здійснюється на умовах, передбачених договором сторін.

Так, кредит за відкритим рахунком практикується при регулярних поставках товарів із періодичним погашенням заборгованості. Експортер записує на рахунок імпортера (як борг) вартість переданих та відвантажених товарів, а імпортер зобов’язується погасити кредит у встановлений строк.

Купівельний аванс (авансований платіж імпортера) – форма кредитування експорту і одночасно засіб забезпечення зобов’язань імпортера, оскільки імпортер повинен прийняти замовлений товар. Імпортери видають аванс експортерам (10- 30 % від вартості поставки).

Комерційний кредит в формі консигнації. Даний вид комерційного кредиту є видом комісійної операції, при якій експортер відвантажує товари на склад торгової організації з дорученням реалізувати його. При цьому розрахунки здійснюються лише після того, як поставлений товар буде реалізований. Консигнація розглядається як один з видів товарного (комерційного) кредиту, який носить для підприємства-консигнатора найбезпечніший у фінансовому відношенні характер.

Поставка товарів на склад здійснюється, як правило, до укладення договору купівлі-продажу з покупцем. Консигнація є одним із часто вживаних видів договору комісії. За договором консигнації експортер (консигнант) поставляє товари на склад посередника (консигнатора) для продажу (реалізації) їх за цінами, встановленими консигнантом, протягом обумовленого часу.

Право власності на що надійшли для продажу або на зберігання товари зберігається за консигнантом. Платежі здійснюються консигнатором в міру продажу товару з консигнаційного складу (consignment warehouse) в обумовлені терміни по відкритому рахунку. При цьому консигнатор надає банківську гарантію на суму поставленого на склад товару, залишки якої можуть бути використані для покриття заборгованості за простроченими платежами.

Зберігання товару на складі посередника і передпродажна підготовка забезпечується за рахунок експортера. У разі, якщо в обумовлені двома сторонами терміни товар не буде проданий, він повертається власнику за його рахунок.

У практиці продажу товарів через консигнаційні склади крім простої консигнації застосовується частково поворотна і безповоротна консигнація. Застосування частково поворотної консигнації зобов’язує консигнатора купити після закінчення обумовленого періоду у консигнанта частину непроданого товару.

У разі застосування умов безповоротної консигнації не проданий до встановленого терміну товар консигнатор зобов’язаний купити повністю.

У разі непродажу товару за договорами простої або частково поворотної консигнації консигнатору, як правило, надається знижка, розмір якої залежить від витрат на повернення товару і величини мита. На умовах консигнації, як правило, продаються товари масового попиту, для яких поставка в обумовлені терміни має першорядне значення (серійне обладнання, продукція електроніки, годинник, запасні частини, товари широкого вжитку, деякі види продуктів харчування та ін.).

Об’єктом комерційного кредиту можуть бути реалізовані товари, виконані роботи, надані послуги за якими продавцем надається відстрочка платежу.

При наданні комерційного кредиту у контракті встановлюються:

− вид, термін і ціна;

− валюта отримання і валюта погашення кредиту;

− спосіб погашення основного боргу;

− графік поставки товару і графік погашення основного боргу і відсотків; − умови нарахування і виплати відсотків; гарантії та ін.

Вид кредиту визначається терміном розстрочки платежу. У світовій практиці розрізняють короткострокові, середньострокові та довгострокові кредити (рис. 1.)

Тер

мін розстрочки платежу

Стадія руху товару

Процес обороту

Процес виробництва

Характер товару

Товари народного споживання

Складне обладнання

Комплектне складне обладнання

Термін

Короткостроковий ( до 1 року)

Середньостроковий (до 5 років)

Довгостроковий (5

-

8

років

)

Рис. 1 - Класифікація комерційних кредитів

Узагальнена класифікація коригується кредитним законодавством кожної країни і залежить, в першу чергу, від загального рівня кредитоспроможності підприємств і платіжної дисципліни.

Тривалість кредиту визначається, з одного боку, залежно від того, яка стадія руху товару покривається кредитом. Так, кредити, пов’язані з процесом обороту, як правило, короткострокові, а кредити, призначені для використання імпортованого товару у процесі виробництва, надаються на більш тривалий термін. З іншого боку, на тривалість кредиту прямо впливає характер товару, який постачається.

Традиційно склалась практика, коли короткострокові кредити надаються при поставках товарів народного споживання, продуктів харчування з відносно тривалим терміном використання, побутової техніки, приладів, серійного обладнання. При поставках складнішого і дорожчого обладнання термін кредиту частіше обмежується 5 роками. Довгострокові кредити надаються при поставках комплектного, складного і дуже коштовного обладнання (судна, авіатехніка) і зазвичай гарантуються урядовими органами або банками країнипродавця.

Конкретний термін фірмового кредиту залежить також від обсягу угоди, фінансового становища покупця і постачальника, ціни кредиту, наявності довгострокових зв’язків між постачальниками і покупцями, гостроти конкуренції між постачальниками, якості товару, який пропонується різними постачальниками тощо.

Для постачальника фірмовий кредит не тільки прискорює реалізацію продукції, але й приносить додатковий прибуток у формі відсотка, який включається до контрактної ціни. Розмір відсотка залежить від багатьох чинників, в першу чергу, від становища грошового ринку країни-кредитора на момент надання кредиту. Він відображає співвідношення попиту і пропозиції позичкового капіталу, яке залежить у кінцевому результаті від економічної кон’юнктури, а також валютного і банківського законодавства країникредитора.

Також розмір відсотка залежить від розміру кредиту, його тривалості, типу валюти, ризику неплатежу і виду забезпечення (банківська гарантія, акредитив і т. ін.) (рис. 2.).

Кредитні відсотки

Сума кредиту

Термін кредиту

Тип валюти

Вид забезпечення

Ризик платежу

Ступінь ризикованості ринку

Економічні та політичні умови країни

-

імпортера

Рис. 2 - Вплив факторів на розмір відсотків за надані кредити

Зокрема, чим триваліший термін кредиту, тим, звичайно, вища ставка річного відсотка. Крім того, якщо валюта кредиту сильна і стійка, кредитні відсотки будуть нижчими, ніж у разі використання слабких валют, чий курс може бути схильний до значних коливань.

При визначенні показників відсоткових ставок в міжнародній торговій практиці враховуються також такі чинники, як економічні та політичні умови країни-імпортера.

Доцільність купівель на умовах комерційного кредитування визначається реальною економічною ефективністю отримуваної продукції порівняно з ціною кредиту. Ціна кредиту не обмежується лише величиною нарахованих відсотків, а комплексно відображає всі витрати імпортера, які з’явилися у зв’язку з отриманням розстрочки платежу. Вона складається з основних і додаткових витрат. До основних належать ті витрати, які надходять як дохід кредитору; до додаткових - усі ті, які, будучи витратами для позичальника, не складають доход для кредитора, а йдуть третім особам, залученим до розрахункової операції - банків і т.п. До додаткових витрат, наприклад, належить комісія, яку сплачує імпортер банку, що гарантує експортеру своєчасне погашення боргу.

Ці витрати з кредиту входять у розряд одночасних і прихованих.

При оцінці доцільності купівель на умовах фірмового кредиту для імпортера важливо визначити як абсолютну суму витрат на цей кредит, включаючи всі одночасні і приховані витрати, так і відсоткове значення цієї суми до ціни товару. Покупцю також важливо співставити загальну суму витрат на кредит з витратами, які виникають у випадку купівлі цього ж товару на умовах негайної оплати.

Вибір типу нарахування і виплати відсотків - важлива умова контракту, особливо при інфляції. У світовій практиці використовують такі способи нарахування і ви-плати відсотків: прогресивний (лінійний), регресивний (штафельний) і пропорційний (змішаний).

При прогресивному способі відсотки нараховуються з суми наступної тратти від дати її виставлення до дати оплати, тобто для кожної частини кредиту окремо від дати його надання. При цьому сума відсотків, яка виплачується з першої тратти, буде найменшою, далі сума виплачених відсотків буде збільшуватися.

При регресивному способі нарахування відсотків здійснюється з залишкової суми заборгованості від дати останнього платежу. При цьому з першим платежем виплачується найбільша сума відсотків, потім вони поступово зменшуються.

Пропорційний (змішаний) спосіб нарахування відсотків полягає у підрахунку загальної суми відсотків з кредиту та її поділ на кількість платежів.

Відсотки за фірмовим кредитом зазвичай починають нараховувати з моменту закінчення поставки, а їхню виплату здійснюють послідовними внесками одночасно з оплатою кожної частини платежу за контрактом. Поширеною є практика виставлення векселів на підлягаючу сплаті частину основного боргу і нарахованих відсотків. У контракті, а також у рахункуфактурі зазвичай суворо фіксується графік оплати основного боргу і нарахованих відсотків.

Покупець зазвичай виграє при нарахуванні відсотків прогресивним способом і виплаті їх більш рідкими внесками, наприклад, піврічними, а не квартальними. Продавець же, навпаки, об’єктивно зацікавлений у використанні регресивного способу і виплаті частішими внесками. Доцільно приймати до уваги можливі коливання курсів валют ціни і платежу, що врешті решт відобразиться на прибутку чи втратах у момент здійснення кінцевого платежу. Тому, обираючи метод нарахування відсотків за кредитом, кожному партнерові необхідно оцінити тенденції валютних ринків і спробувати спрогнозувати, який саме метод вигідний йому. Компромісним для продавця і покупця, на наш погляд, є змішаний спосіб нарахування відсотків.

Оскільки при фірмовому кредитуванні експортер передає покупцеві товаророзпорядчі документи до того, як останній оплачує товар, він втрачає контроль над відвантаженим товаром і зобов’язаний у зв’язку з цим визначити форми і засоби гарантії оплати товару у належному обсязі і у погоджені терміни. Без цієї неодмінної умови будь-яка кредитна угода не тільки не буде економічно ефективною, але й може бути зовсім збитковою.

Загалом комерційний кредит з точки зору ліквідності є маневровою формою фінансування процесу виробництва, адже він значно розширює фінансові можливості підприємств (фірм), що кредитуються, з метою збільшення обсягів господарської діяльності.

Недоліками комерційного кредиту можна вважати: обмеженість умов, обсягів і строків порівняно з банківським кредитом; надмірний ризик для продавця (постачальника); насичення грошового обігу векселями, що ускладнює регулювання грошової маси з боку Національного банку тощо.

Вплив комерційного кредиту на розвиток економічних відносин пов’язаний також з його тісним зв’язком із банківським кредитом. Комерційний кредит, по суті, є альтернативою банківському кредиту.

4. Банківське кредитування зовнішньоекономічної діяльності.

У механізмі функціонування кредитної системи України велика роль належить комерційним банкам, які діють в різних секторах ринку позичкового капіталу і є багатофункціональними організаціями.

Для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності суб’єктів господарювання банківські установи здійснюють фінансування експортноімпортних операцій, що дозволяє оптимізувати фінансові потоки та мінімізувати фінансові та комерційні ризики.

Фінансування зовнішньоекономічної діяльності суб’єктів господарювання стало невід’ємною складовою набору послуг, що пропонуються клієнтам комерційними банками. Формами банківського кредиту є:

− фінансовий;

− експортний;

− кредит покупцю; − акцептний.

Фінансовий кредит – це надання кредитів у грошовій ( валютній) формі. Фінансові кредити можуть надаватися у валютах країникредитора, країниборжника, а також у третіх валютах або взагалі в декількох валютах, як це відбувається на європейському ринку, коли позика розміщується одночасно в кількох країнах. Такий кредит забезпечує можливість здійснювати торгівлю на будь – якому ринку (що дає можливість вибору партнерів. НБУ здійснює валютні інвестиції для підтримки курсу валюти та погашення зовнішньої заборгованості, поповнення авуарів (рахунків) в іноземній валюті. Зазвичай фінансовий кредит не пов’язаний з товарними поставками.

Експортний кредит надається лише для закупівлі товару в країні кредитора. Надається банком країни – експортера банку країни – імпортера чи безпосередньо імпортеру. Ці кредити надаються в грошовій формі і мають зв’язаний характер, тобто позичальник зобов’язаний використати позичку винятково для закупівлі товару в країні кредитора.

Необхідність кредитування експортної діяльності обумовлюється нерівномірністю кругообігу капіталу в процесі господарської діяльності підприємствами-експортерами. Кредит дозволяє розв’язати суперечність між вивільненням грошей в кругообігу капіталу і потребою у їх використанні, зумовлює збільшення обсягів капіталу підприємств-експортерів як у грошовій, так і в товарній формі без відкликання власних коштів, тобто прискорює процес відтворення. Доцільність кредитування також аргументована тим, що використання кредитних коштів в умовах жорсткої конкуренції за ринки збуту сприяє, з одного боку, підвищенню конкурентоспроможності підприємствекспортерів, бо дозволяє продавати товари з відстроченням платежу, а, з іншого – розширенню кола покупців, оскільки в них з’являється можливість отримувати кредити від банків країни-експортера. Кредитування експортної діяльності підприємств має позитивний вплив як на економіку країниекспортера, так і на економіку країни-імпортера, тому що призводить до зростання обсягів їх зовнішньої торгівлі.

Кредит покупцю полягає в тому, що банк продавця кредитує не національного експортера, а іноземного покупця, тобто фірми-покупці одержують необхідні товари з оплатою рахунку постачальника за рахунок коштів кредитора і віднесенням заборгованості на покупця або його банк. Звичайно, такі кредити зв’язуються з придбанням товару і послуг у певної фірми.

Великі банки надають акцептний кредит у формі акцепту тратти. Експортер домовляється з імпортером про те, що імпортер розплатиться за товар через банк шляхом акцепту виставлених експортером тратт. Згідно вексельного законодавства акцепт може бути простим, нічим не обумовленим, але може обмежуватися частиною вексельної суми (частковий акцепт).

Акцептант є головним боржником, тобто повністю відповідає за оплату векселя у встановлений термін. У разі неплатежу власник векселя має право пред’явити проти акцептанта позов.

Векселі, акцептовані банками, також служать інструментом при наданні міжбанківських кредитів, що розширює можливість кредитування зовнішньої торгівлі. Існує ринок банківських акцептів. Тратти, акцептовані банком з високим рейтингом, легко реалізуються на ринку позичкових капіталів.

1. Укладання кредитної угоди.
2. Укладання контракту на постачання між продавцем та покупцем.
3. Продавець передає документи своєму банку.
4. Покупець здійснює авансові платежі.
5. Продавець відвантажує на адресу покупця товари.
6. Покупець погашає кредит та сплачує відсотки.
7. Банк продавця здійснює контроль за використанням кредиту.

Однією з форм кредитування експорту є акцептно-рамбурсний кредит, який застосовується в тих випадках, коли банки акцептують тратти, що виставляються на них іноземними комерційними фірмами. У цьому випадку в операцію по акцепту тратти включаються банки інших країн, які відіграють допоміжну роль і приймають на себе відповідальність перед банкамиакцептантами за своєчасний переказ (рамбурсування) на їхні рахунки валютних коштів необхідних для оплати акцептованих трат.

Акцептно – рамбурсна кредитна ставка містить у собі кілька етапів і забезпечується такими інструментами (операціями):

− доручення про акцепт тратти банком акцептантом ;

− угода про акцепт;

− виставлення безвідкличного акцептного акредитива з зобов’язанням акцептувати тратту;

− відвантаження товару;

− облік тратти і передання комерційних документів банку;

− пересилання тратти для акцепту та комерційних документів;

− повернення акцептованої тратти;

− переоблік тратти;

− пересилання комерційних документів;

− передання комерційних документів імпортеру під забезпечення

(гарантійна розписка) ;

− рамбурсування (переказ суми векселя і повернення забезпечення);

− переказ суми векселя банку акцептанту;

− пред’явлення тратти до оплати у вказаний термін.

Основні тенденції розвитку експортно-кредитних послуг у світі свідчать про високий рівень підтримки експорту в країні шляхом фінансування, гарантування, кредитування, страхування замовників експортованих товарів чи послуг.

Так, з метою підтримки експорту певної країни створені експортнокредитні агентства (ЕКА).

Експортно-кредитні агентства (ЕКА) – це державні або квазідержавні установи, які функціонують для сприяння та підтримки транскордонної торгівлі та/або інвестування.

ЕКА переважно працюють за державної підтримки у сферах прямого фінансування, інвестицій, різних форм страхування та/або структурованих фінансових продуктів для виконання відповідних політичних мандатів.

Проте майже кожне ЕКА унікальне за своєю організацією, цілями, управлінням та операціями. Більшість ЕKА діють як державні установи, хоча декілька приватних установ здійснюють експортні кредитні програми від імені своїх урядів. Уряди країн зазвичай формують ЕKА на основі:

− цілей внутрішньої і торгової політики;

− здатності комерційних банків та страховиків забезпечувати експортне фінансування;

− потреб вітчизняних експортерів.

Існує широкий спектр програм та мандатів серед EКA. Упродовж останнього десятиліття спостерігається зростання продуктів й афілійованих програм та агентств EКA. Окрім того, установи EКA класифікуються за такими типами:

− чисте покриття. Чисте покриття від ЕКА залежить від фінансування експорту комерційними банками та лише забезпечує страхування чи гарантії проти неплатежів;

− пряме кредитування. Пряме кредитування від ЕКА надає прямі позики покупцям на покупку товарів та послуг у країні, у якій функціонує ЕКА; − комбінація обох.

З метою захисту українських експортерів від ризиків неплатежів, фінансових втрат та для отримання доступного фінансування Кабмін за ініціативи Мінекономрозвитку ухвалив рішення про створення ЕКА у формі приватного акціонерного товариства. Так, у 2018 році було затверджене створення Експортно-кредитного агентства (постанова №65 07.02.2018) із статутним капіталом - 200 млн. грн. Водночас, його створення є важливим в цілому для країни, адже кінцевою ціллю роботи агентства є поступове перетворення України з сировинного експортера до експортера сучасних, високотехнічних товарів і послуг, які, здебільшого виробляють стартапи, але не завжди мають достатньо ресурсів на їх промоцію на міжнародній арені. Підтримка здійснюється шляхом захисту від ризику фінансових втрат, страхування та перестрахування експортних кредитів, наданих банками українському експортеру.

Кредитна сфера розповсюджується з великою швидкістю, у сфері страхування чи на фондовому ринку вимагає участі брокера. Поняття ж кредитного брокера відомо у світі досить давно, а Україна хоча й використовувала таке визначення, але не мала відповідного закріплення.

Лише у листопаді 2016 р. прийнято Закон України «Про споживче кредитування», де в ст. 6 закріплено, що кредитний брокер – це юридична особа або фізична особа-підприємець, яка від свого імені в інтересах кредитодавця здійснює за винагороду посередницьку діяльність у сфері споживчого кредитування.

Брокерські кредити − проміжна форма між фірмовими кредитами та банківськими. Брокери позичають кошти у банків, виступаючи при цьому у ролі посередників. У деяких випадках брокери надають гарантії за кредитами експортерам та імпортерам.

У США та країнах Європи виділяють такий підвид кредитного брокера, як іпотечний брокер. Іпотечний брокеридж – це послуги підбору, оформлення й отримання іпотечних кредитів. Іпотечним брокериджем займається підготовлений для цієї діяльності спеціаліст – іпотечний брокер. Іпотечний брокер супроводжує клієнта на всьому шляху: від вибору іпотечної програми до підписання кредитного договору, гарантуючи цим самим юридичну прозорість угоди.

Основними функціями, що виконують іпотечні брокери, є:

1. професійний та оптимальний вибір умов взаємодії позичальника й фінансової установи;
2. збирання та оброблення необхідної інформації на ринку фінансових послуг;
3. зниження ризику іпотечних операцій як для кредитора, так і для позичальника

В Україні існують іпотечні брокери, які здійснюють свою діяльність, що законодавчого вираження не має. Крім того, необхідно підкреслити, що, окрім законодавчого закріплення, необхідно ще створити певну систему контролю за такою діяльністю.

Одним із пріоритетних і основних напрямів (секторів) загального ринку кредитування Європи є іпотечне кредитування. Іпотечний ринок – це галузь фінансового сектору, яка останнім часом дуже стрімко розвивається. Це стосується не лише зростання обсягів кредитування, а й розширення спектра послуг, але й відбуваються зміни в напрямі підвищення привабливості умов кредитування для позичальника, зокрема, зменшення процентних ставок, подовження строків кредитування, адаптація способів розрахунків.

Європейський іпотечний ринок є неоднорідним, існують суттєві відмінності між ринками різних країн, що зумовлюється різними традиціями. Систематизуючи досвід європейських країн основні тенденції розвитку іпотеки на міжнародному рівні зображено на (рис. 3).

Основні

тенденції

ринку

іпотеки

Посилення міжнародних

інтеграційних процесів

Державне регулювання

іпотечного кредитування

Трансформація суб

'

єктів

іпотечного ринку

Регіональна диверсифікація

продуктів іпотечного ринку

Структурна сталість

індикаторів іпотечного ринку

Схильність іпотечного ринку до

затяжних кризових явищ

Соціальна оріентованість

націрнальних систем іпотеки

Рис. 3. - Основні тенденції міжнародного ринку іпотеки

Україна лише починає відроджувати власну модель ринку іпотечного кредитування, який є невід’ємною частиною фінансового ринку країни.

Загалом, зовнішньоекономічна діяльність, особливо зовнішня торгівля, потребують значних джерел фінансування, як внутрішніх, так і зовнішніх. Саме тому різні види кредитування є органічною складовою міжнародних економічних зв’язків.

4. Альтернативні форми фінансування зовнішньоекономічної діяльності.

Найпоширенішими формами альтернативного банківського фінансування ЗЕД є факторинг та форфейтинг.

Факторинг - комісійно-посередницька діяльність, пов’язана з поступленням банку клієнтом-постачальником не оплачених платежів-вимог за поставлені товари, виконані роботи, послуги і, відповідно, права одержання платежу за ними, тобто з інкасуванням дебіторської заборгованості клієнта.

Метою факторингу є усунення ризику, що є невід’ємною частиною будьякої кредитної операції. Банк стає власником неоплачених платіжних вимог і бере на себе ризик їх несплати. Відповідно до договору банк зобов’язується сплатити суму переданих йому платіжних вимог незалежно від того, чи сплатили свої борги контрагенти-постачальники.

В цьому і полягає відмінність між факторингом та банківською гарантією. За банківського гарантування банк зобов’язується в разі несплати клієнтом у термін належних сум здійснити платіж за власний рахунок. Метою ж факторингового обслуговування є негайне інкасування коштів (або одержання їх на визначену у факторинговому договорі дату) незалежно від платоспроможності платника. Вартість факторингу вища на 5–20% за звичайну банківську позику чи банківську гарантію, оскільки включає не тільки оплату кредиту, але й ціну інших послуг.

Учасниками факторингової операції є:

− суб’єкти – банк, факторингова компанія, спеціалізовані установи, які скуповують рахунки-фактури у своїх клієнтів;

− клієнти – кредитори, постачальники товару, виконавці робіт та торгові фірми, що уклали угоди з банком чи факторинговою компанією; − позичальники – покупці товарів і послуг.

Наведемо пояснення до цієї схеми щодо етапів факторингової операції.

Укладення генеральної угоди про факторинг. Щоб факторингове обслуговування стартувало, підприємство укладає генеральний договір із банком чи іншою фінансовою установою, яка займається факторингом. Для цього такому банку або фінансовій установі надають документи для ризиканалізу.

До списку таких документів зазвичай входять:

1. фінансова звітність за декілька звітних періодів;
2. оборотно-сальдові відомості за рахунками «Рахунки в банках» (для аналізу стану грошових розрахунків), «Розрахунки з покупцями та замовниками» і «Розрахунки з постачальниками та підрядниками»;
3. розшифровки заборгованостей дебіторів, які переводяться на факторингове обслуговування;
4. різні документи щодо дебіторів (договори купівлі-продажу, видаткові накладні тощо);
5. установчі та реєстраційні документи.

У договорі факторингу уточнюють перелік дебіторів-покупців, строк договору (в основному його укладають строком на 1 рік, а надалі можуть подовжувати), ліміти факторингового обслуговування (як загальні, так і за кожним боржником окремо), вартість.

Відступлення фактору права вимоги до боржника. Таким є переданням фактору оригіналів документів, які свідчать про право на отримання переданого боргу. До цих документів належать, зокрема:

− договір із покупцем та специфікації до нього;

− товаросупровідні документи (накладна, товарнотранспортна накладна, інші документи залежно від предмета основного зобов’язання), а в разі виконання робіт та надання послуг - акти виконаних робіт (наданих послуг); − рахунки-фактури тощо.

Фінансування. Після отримання оригіналів документів, що свідчать про право на отримання переданого боргу (договір, рахунки, накладні тощо), фактор одразу (або протягом декількох днів) перераховує клієнту визначену умовами договору факторингу суму грошових коштів. Щоб зменшити кредитний ризик, банки та інші фінустанови на практиці надають клієнту (первісному кредитору) факторингове фінансування у два етапи:

1. спочатку в розмірі від 70 до 90 % суми переданої заборгованості покупця товарів/послуг, підтвердженої наданими документами (накладними, актами, рахунками). Відсоток тут залежить від того, наскільки благонадійним є боржник;
2. після отримання грошових коштів від боржника - решту 10 - 30 % коштів (за вирахуванням плати за факторинг).

Тобто клієнт одразу може отримати фінансування в середньому в обсязі 70 - 90 % від суми документів, що підтверджують виникнення заборгованості, а 10 - 30 %, що залишилися, фактор перераховує клієнту за вирахуванням своєї винагороди вже після отримання повного платежу від боржника.

Повідомлення боржника про зміну кредитора. Про те, що відбулася заміна кредитора в зобов’язанні, боржника потрібно повідомити у письмовій формі. Адже таке повідомлення є важливою умовою фактичної реалізації права вимоги.

У такому повідомленні слід зазначити: право вимоги якої саме грошової заборгованості передано, а також ідентифікаційні дані та реквізити фактора, уключаючи поточний рахунок, на який мають бути перераховані грошові кошти. Інакше може виникнути ситуація, коли зобов’язання боржник виконає на користь первісного кредитора (клієнта), а не фактора.

Плата за факторинг. Розмір винагороди фактору за надані послуги з фінансування клієнта законодавство не встановлює. Сторони договору факторингу визначають такий розмір самостійно. Він залежить від масштабів та структури виробничої діяльності клієнта, трудомісткості робіт з обслуговування заборгованості, кількості та платоспроможності дебіторів, строку відстрочення платежу.

Винагорода може бути визначена у вигляді:

− відсотків від суми грошової вимоги, яку відступає клієнт за договором;

− твердої визначеної суми;

− різниці між реальною ціною грошової вимоги та ціною, передбаченою в договорі, право вимоги за яким відступається.

Тобто в договорі факторингу плату встановлюють у вигляді прямої винагороди за факторингові послуги або у вигляді дисконту від номіналу заборгованості, що відступається (шляхом визначення ціни переданої вимоги в розмірі меншому, ніж номінал вимоги), або у вигляді комбінації цих умов.

Плата за факторинг, як правило, складається з двох елементів:

1. плата за управління (факторингове обслуговування). Вона включає страхування ризиків та адміністрування дебіторської заборгованості. Пов’язано з тим, що, крім фінансування оборотних коштів, фактор покриває значну частину ризиків клієнта, зокрема: кредитні, валютні, процентні, ліквідні.

Факторинг буває з регресом і без регресу (регрес – зворотна вимога відшкодування сплаченої суми). У разі факторингу з регресом фактор, не отримавши грошей від покупців (боржників), має право через певний строк вимагати від клієнта повернути отримане фінансування та сплатити комісію за користування грошовими коштами. За таких обставин фактор бере на себе ліквідний ризик (ризик несплати у строк), але кредитний ризик залишається на продавці (клієнті). Грошові вимоги в разі факторингу з регресом є, по суті, забезпеченням короткострокового фінансування.

Якщо факторинг без регресу, то ризик несплати з боку дебіторів клієнта повністю переходить до фактора;

1. плата за облікові операції (відсоток річних або дисконт). Її фактор може справляти із суми коштів, що надаються клієнту достроково (у формі попередньої оплати відступлених боргових вимог) за час між достроковим отриманням і датою інкасації боргової вимоги, або із суми, що перераховується при кінцевому розрахунку. Ставка такої плати, як правило, на 2 - 4 % вище поточної банківської ставки, якою користуються при короткостроковому кредитуванні клієнта з аналогічним оборотом. Вона зумовлена неможливістю компенсації додаткових витрат та ризиків фактора.

Плату за факторинг фактор зазвичай утримує із суми коштів, які боржник перераховує на погашення заборгованості.

У міжнародній торгівлі застосовуються чотири моделі факторингу, а саме двофакторний; прямий імпортний; прямий експортний; «бек-ту-бек».

Двофакторна модель. Така модель факторингу передбачає двох посередників між експортером та імпортером - факторингової компанії в країні експортера та факторингової компанії в країні імпортера. Такий факторинг називають ще непрямим міжнародним факторингом.

Порядок дій за договором факторингу при двофакторній моделі:

1. Імпортер має намір купити товар у експортера.
2. Експортер звертається до експорт-фактора стосовно отримання факторингового фінансування.
3. Експорт-фактор у свою чергу робить запит імпортфактору щодо прийняття ризиків по певному імпортеру.
4. Імпорт-фактор перевіряє імпортера і встановлює ліміт фінансування.
5. Імпорт-фактор повідомляє експорт-фактора про рішення щодо надання фінансування та встановлений ліміт.
6. Експорт-фактор в свою чергу повідомляє експортера про рішення щодо фінансування.
7. Сторони (експортер і імпортер) підписують угоду.
8. Експортер направляє імпортеру рахунки-фактури, на яких міститься напис, що повідомляє імпортера про те, що він повинен зробити платіж на користь імпорт-фактору.
9. Копії (один з оригіналів) рахунків-фактур та транспортного документу направляються Експорт-фактору.
10. Експорт-фактор надає фінансування до 90 % від суми поставки за придбану дебіторську заборгованість.
11. Копія рахунку направляється експорт-фактором імпорт-фактору.
12. Імпортер сплачує імпорт-фактору повну суму.
13. Імпорт-фактор переводить платіж імпортера на користь експортфактора, а в разі несплати імпортера, здійснює гарантійний платіж.
14. Експорт-фактор виплачує експортеру залишок коштів (20%), за мінусом комісій. Двофакторна модель дозволяє розділити функції та ризики між імпорт-фактором, розташованим в країні імпортера, та експорт-фактором, що розташований в країні експортера. Головна ціль даної моделі - забезпечити максимальне фінансування та зменшити ризики.

Прямий імпортний факторинг. Така модель передбачає підписання угоди між імпорт-фактором та експортером про купівлю імпорт-фактором боргових вимог. Оскільки кредитування експортера в іноземній для фактора валюті є досить ризикованим, прямий імпортний факторинг зустрічається дуже рідко. Подібна схема може використовуватись експортером за наявності експорту в одну-дві країни, адже в іншому разі більш зручним буде підписання однієї угоди з фактором своєї країни, ніж величезна кількість прямих угод з факторами різних країн.

Бек-ту-бек. Така модель є формою міжнародного факторингу, згідно якої імпорт-фактор підписує угоду з покупцем в своїй країні для отримання більшої гарантії за борговими вимогами та спрощення погодження ним кредитного ризику в інтересах експорт-фактору в країні продавця. Дана модель факторингу може бути як двофакторною так і однофакторною.

Двофакторна бек-ту-бек угода з’явилася на базі двофакторної моделі факторингу. її відмінністю є те, що експортер здійснює всі свої продажі до однієї країни через дистриб’ютора. Дуже часто дистриб’ютор є дочірньою фірмою або філіалом експортера. Результатом є те, що дистриб’ютор зазвичай вимагає значно більшу суму кредиту, ніж та,, що може гарантуватись імпортфактором в звичайних умовах. В більшості випадків імпорт продукції клієнта є єдиним бізнесом дистриб’ютора. Складнощі з прийняттям імпортером на себе кредитного ризику нівелюються входженням у схему дистриб’ютора.

Однофакторний бек-ту-бек факторинг відбувається без посередництва експорт-фактору. Угода підписується між імпорт-фактором та дистриб’ютором, який знаходиться в країні імпорт-фактору, і передбачає купівлю фактором боргових вимог постачальника. Постачальник може бути, а може й не бути в тій же країні, що і дистриб’ютор.

За ступенем інформованості дебіторів про факт переуступлення вимог розрізняють відкритий і закритий факторинг.

При відкритому факторингу покупець проінформований про те, що в угоді бере участь третя особа - фактор та при виконанні своїх зобов’язань здійснює платежі на його рахунок. При закритому факторингу покупця не інформують про наявність договору факторингового обслуговування і він продовжує здійснювати платежі на рахунок постачальника, який в свою чергу перенаправляє їх фактору.

Факторинг може бути класичним та реверсивним. При реверсивному факторингу ініціатором підписання угоди є покупець, тож відповідно всі ризики, пов’язані з неплатоспроможністю покупця та виплата премій фактору перекладаються з постачальника на покупця. В іншому схема руху товарних та грошових потоків практично не відрізняється від класичного факторингу. Даний вид факторингу використовується в ситуаціях, коли продавець займає лідируючу позицію на ринку або є постачальником ексклюзивної продукції. В такому випадку покупці стають залежними від постачальника, оскільки більшість з них можуть утримувати позиції на ринку саме завдяки наявності в їх асортименті ексклюзивних товарів. У компаній - покупців за таких умов практично немає можливості домовитися з постачальником про відстрочку платежу, а, отже, вони можуть застосовувати реверсивний факторинг.

За видами здійснення операцій розрізняють два види факторингу, а саме конвенційний (широкий) і конфіденційний (обмежений). Історично першим виник конвенційний факторинг. У сучасних умовах це універсальна система фінансового обслуговування клієнтів, що включає бухгалтерський облік, розрахунки з постачальниками і покупцями, страхове кредитування, представництво тощо.

За клієнтом зберігається тільки виробнича функція. Така система дає змогу підприємству-клієнту скорочувати витрати виробництва та реалізації продукції

Останніми роками значного поширення набув конфіденційний факторинг, що обмежується виконанням тільки деяких операцій (поступка права на одержання грошей, оплата боргів тощо). Він є формою надання постачальнику, тобто клієнту факторингу, кредиту під відвантажені товари, а покупцю, тобто клієнту факторингу, платіжного кредиту. За проведення факторингових операцій клієнти вносять передбачену в договорі на обслуговування плату, що за своїм економічним змістом є відсотком за кредит.

Загалом перевагами використання факторингу експортерами є:

− прискорення одержання більшої частини платежів;

− гарантія повного погашення заборгованості; − зниження витрат на ведення рахунків.

− звільнення постачальників від необхідності брати додаткові та дорогі кредити в банку.

Форфейтинг - одна з форм кредитування зовнішньоторговельних угод у формі придбання банком платіжних зобов’язань, поданих у формі векселів, без права зворотної вимоги до продавця.

Основними учасниками такої угоди є продавець (експортер, який приймає векселі в оплату вартості поставлених товарів і звільняється від усіх ризиків, пов’язаних з отриманням платежу за векселями), покупець (імпортер), форфейтер (покупець векселя чи той, хто здійснює плату за векселем під час кредитування у формі форфейтинга) і гарант.

На відміну від факторингу, форфейтинг виключає регрес до експортера. Це означає, що покупець боргу (форфейтер) бере на себе зобов’язання про відмову (форфейтинг) від свого права на звернення регресивної вимоги до кредитора у разі неможливості отримання боргу з боржника. Тобто покупець цих вимог бере на себе комерційні ризики, пов’язані з неплатоспроможністю імпортерів, без права регресу цих документів на колишнього власника. Форфейтинг є інструментом довгострокового фінансування. Цей інструмент використовують при продажі великого обсягу товару, коли у покупця недостатньо фінансових ресурсів для оплати, а експортер не може відтермінувати одержання грошей .

Особливості форфейтингу:

1. Інструментом (предметом) форфейтингу є простий або перевідний

вексель;

1. Довший термін кредитування – від 180 днів до 10 років;
2. Сума кредиту може бути досить високою внаслідок можливості синдикації.
3. Форфейтер виплачує суму боргу повністю за вирахуванням дисконту.
4. Форфейтер несе всі ризики несплати боргу включаючи політичні та валютні ризики при експорті товарів.
5. Передбачається можливість перепродажу форфейтером форфейтингового активу на вторинному ринку.
6. Вимагається гарантія третьої особи або аваль.
7. Не передбачає будь-якого додаткового обслуговування (бухгалтерського, інформаційного, рекламного, збутового, юридичного, страхового та іншого обслуговування кредитора (клієнта)).

Схема здійснення операції форфейтингу може мати такий вигляд:

1. укладання зовнішньоекономічного контракту, яким передбачено надання комерційного кредиту;
2. поставка товарів;
3. в експортера виникає дебіторська заборгованість за експортним контрактом, яка може бути забезпечена авальованим векселем, банківською гарантією;
4. укладання договору форфейтингу, яким передбачено продаж (переуступка) вимог форфейтеру;
5. імпортер (боржник) і гарант підтверджують свою згоду сплатити борг на користь форфейтера.
6. переоформлення дебіторської заборгованості на користь форфейтера з одночасною виплатою суми боргу (за мінусом суми дисконту та комісійної винагороди) експортеру;
7. з настанням строків розрахунків імпортер сплачує суму боргу на користь форфейтера.

Форфейтування з точки зору ризикованості кредиту передбачає для експортера і переваги, і недоліки. До переваг такої форми кредитування належать:

− звільнення експортера від боргів, які мають бути сплачені іноземним покупцем;

− поліпшення стану ліквідності експортера, оскільки він негайно отримує готівку;

− зростання шансів експортера отримати банківську позику, оскільки форфейтинг не впливає на інший кредит, що надається банком;

− зменшення можливості втрат, пов’язаних з частковим державним або приватним страхуванням, і можливих ускладнень з ліквідністю, неминучих у період пред’явлення застрахованих раніше вимог;

− відсутність ризиків, пов’язаних з коливанням відсоткових ставок;

− відсутність ризиків, пов’язаних з курсовими коливаннями валют і зміною фінансового становища боржника;

− відсутність ризиків і витрат, пов’язаних з діяльністю кредитних органів і стягненням грошей за векселями та іншими платіжними документами.

Основним недоліком форфейтингу є його вартість, адже він є досить дорогим видом банківських послуг, що пояснюється ризикованістю цієї операції для форфейтера.

Вартість форфейтингу складається з:

− прибутку форфейтера;

− вартості наданих грошових коштів;

− покриття від комерційного ризику;

− покриття від політичного ризику;

− покриття від валютного ризику; − покриття процентного ризику.

Фінансування імпорту за допомогою документарних інструментів можна здійснювати шляхом використання таких послуг, як: міжнародне документарне інкасо; документарний акредитив; міжнародний лізинг.

Інкасо – це доручення експортера своєму банку отримати від імпортера безпосередньо або через інший банк визначену суму чи підтвердження того, що ця сума буде виплачена у встановлені строки.

Документарне інкасо – це інкасування через банк суми, що належить отримати від покупця проти вручення пакета документів:

− фінансових документів, що супроводжуються комерційними документами;

− комерційних документів, що не супроводжуються фінансовими документами.

Використання документарного інкасо під час розрахунків надає більшого захисту імпортеру порівняно з банківським переказом, оскільки він не здійснює платіж по інкасо до моменту отримання документів або здійснення акцепту тратти.

Експортери можуть використовувати цей метод розрахунків за умови, що вони впевнені у бажанні та готовності своїх покупців здійснити платіж за поставлені товари, але водночас вважають необхідним зберегти за собою контроль над товарами до моменту здійснення платежу або акцепту тратти.

Перевагами такої форми кредитування ЗЕД, як інкасо, є:

− більш захищений метод платежу порівняно з банківським переказом за низької вартості послуг банку;

− підпорядкованість міжнародним правилам по інкасо;

− захист імпортера від ризику відсутності поставки (імпортер не платить за товар, поки не отримає документи, які дають йому право власності на товар чи свідчать про відвантаження);

− документи по інкасо не передаються імпортеру, поки він не здійснить платіж або акцептує тратту.

Документарний акредитив – це найбільш захищена форма міжнародних розрахунків. Як інструмент забезпечення платежу акредитив вигідний для експортера тим, що після відвантаження товару та надання всіх документів відповідно до умов акредитива він отримає кошти незалежно від імпортера, оскільки в цьому разі оплату за акредитивом здійснює банк. Цей інструмент фактично є зобов’язанням банку-емітента здійснити платіж у разі дотримання всіх умов акредитива.

Акредитив є угодою, окремою від договору купівлі-продажу чи іншого документа, що має силу договору, на якому його засновано.

Можливі такі операції з міжнародними документарними акредитивами:

− відкриття імпортного акредитива (випуск за наказом клієнта-імпортера міжнародного документарного акредитива на користь іноземної компаніїпостачальника за зовнішньоекономічним контрактом клієнта);

− авізування акредитива (офіційне повідомлення про відкриття, зміну або ануляцію акредитива, відкритого іноземним банком на користь клієнтаекспортера);

− виконання акредитива (перевірка документів, наданих постачальником товарів/послуг (бенефіціаром), і здійснення платежу в разі їх відповідності умовам акредитива. якщо акредитив не підтверджений, то платіж проводиться банком-емітентом за вимогою виконуючого банку).

Міжнародний лізинг - це комплекс майнових та економічних відносин, що виникають у зв’язку з придбанням у власність майна і наступного передання його у тимчасове користування та володіння за певну плату.

У Конвенції про міждержавний лізинг від 25 листопада 1998р.

зазначається, що міжнародний лізинг - міждержавний лізинг лізингова діяльність, в якій беруть участь лізингові компанії та господарюючі суб’єкти будь-яких двох і більше іноземних держав.

У 2006р. Україна приєдналася до Конвенції про міжнародний фінансовий лізинг. 11 січня 2006р. Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про приєднання України до Конвенції УНІДРУА про міжнародний фінансовий лізинг» .

Фінансовий характер міжнародного лізингу полягає в тому, що шляхом придбання лізингодавцем майна у продавця і передачі його лізингоодержувачу на строк, приблизно дорівнює строку амортизації майна, фінансується майбутнє користування майном. Вартість майна поступово повертається лізингоодержувачем шляхом періодичних лізингових платежів. Міжнародний лізинг обладнання, особливо дорогого, дозволяє, не привертаючи одноразово значних грошових коштів, отримати з-за кордону необхідне для підприємницької діяльності обладнання, оплачуючи його вартість поступово у міру використання.

Переваги використання лізингу для експортера:

− усунення ризиків можливого неплатежу;

− можливість реалізації на певний час обладнання, яке не

використовується;

− використання лізингу, як засіб маркетингу;

− поліпшення ліквідності та рентабельності;

− розширення фінансових можливостей (відсутня потреба у банківських кредитах);

− прискорення оновлення продукції.

Отже,фінансування ЗЕД через кредитування учасників зовнішньоекономічної діяльності відіграє суттєву роль в умовах загострення конкуренції на світових ринках. Підприємства намагаються забезпечити свої потреби в обіговому (робочому) капіталі на кредитно-фінансовому ринку, і їх фінансування здійснюється як правило, по лінії банківських запозичень.

Залежно від того яка зовнішньоекономічна операція покривається за рахунок позикових засобів, банки надають підприємствам фінансові або комерційні кредити. Кредитування здійснюється через традиційні форми (овердрафт, кредит вексельний, фірмовий, обліковий, акцептний, за відкритим рахунком) та альтернативні форми (факторинг, форфейтинг, лізинг). Література

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 року № 959-XII. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text.](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text)
2. Про приєднання України до Конвенції УНІДРУА про міжнародний факторинг: Закон України № 3302-IV.
3. Міжнародні правила по інкасо. URL: httр://zаkоn4.rаdа.gоv.uа/lаws/shоw

(дата звернення 20.05.2021).

1. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник.

Львів: Видавництво «Апріорі», 2019. 460 с.

1. Науменкова С., Міщенко С. Ринок фінансових послуг: навч. посіб.

Київ: Знання, 2018. 532 с.

1. Губарєва І., Бабенко В. Міжнародні розрахунки і валютні операції: конспект лекцій. Харків: видавництво ХНЕУ, 2019. 128 с.
2. Fасtоrs Сhаin Intеrnаtiоnаl. URL: httр://www.fсi.nl. (дата звернення

20.05.2021).

1. Івасів Б., Кандиба А. Міжнародні розрахунки: підручник. Тернопіль:

Карт-бланш, 2019. 223 с.

1. Шевчук І. Міжнародні розрахунки і валютні операції: навч.- метод. посібник. Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2014. 148 с.
2. Дідківський М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: Знання, 2019. 462 с.
3. Mаkssоn R.J. Mоnеy in Intеrnаtiоnаl Еxсhаngе. N.-Y.: Оxfоrd Univеrаsity

Рrеss, 2019. 387 р.

# СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В останні десятиліття значні зміни, властиві міжнародному ринку, створюють нові виклики для промислових підприємств, особливо щодо активізації та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Правильно сформульовані цілі, на основі детального аналізу ринку й навколишнього середовища підприємства, та вибір найкращого способу їх досягнення, в умовах орієнтації на довгострокову міжнародну діяльність, значно впливають на результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність має застосовувати стратегічні підходи виходу підприємства на зовнішні ринки.

Значний внесок у розвиток методології стратегічного управління підприємством внесли І. Ансофф, Р. Акофф, У. Кінг, Д. Кліланд, Т. Коно, П. Друкер, Х. Мінцберг, М. Портер, А. А. Томпсон, Дж. Стрікленд, О. С. Віханський. У своїх працях вони акцентували увагу на виборі напрямку розвитку підприємства, вважаючи головним пріоритетом вищого менеджменту відповіді на питання: у якому бізнесі знаходиться підприємство і в якому бізнесі воно має бути. У роботах цих авторів висвітлюються проблеми організації та управління підприємствами; впровадження інновацій та залучення інвестицій; конкурентних переваг та управління конкурентоспроможністю; визначення ефективності діяльності підприємств і їх вплив на зростання внутрішнього валового продукту і економічний розвиток країни в цілому.

Знання основ стратегічного управління, стратегій розвитку конкурентних переваг підприємств в рамках корпоративних стратегій, а також механізмів реалізації обраної стратегії – одне з необхідних умов успішної роботи менеджменту українських підприємств.

Не дивлячись на те, що дослідженню питань стратегічного управління підприємствами останнім часом приділяється велика увага, ця проблема як і раніше залишається актуальною.

Метою даної роботи є визначення передумов розробки та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, формування конкурентних переваг підприємства під час виходу на зовнішні ринки та обґрунтування підходів до розробки конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Уперше термін «стратегія» з’явився у військовому контексті і мав певне значення – бездоганна військова майстерність, яка займається вивченням військової тактики, характеру i закономірностей війни. Поняття «стратегія» (від грецької – strategy) означає «мистецтво генерала».

Наприкінці 50-х років багато підприємств з усього світу опинилися у кризовій ситуації, яка нагадувала так звані «воєнні дії», у зв’язку зі зростаючою конкуренцією між компаніями та боротьбою за виживання на ринку. Така ситуація потребувала розробки певної стратегії управління бізнесом.

Існує чимало визначень поняття «стратегія» залежно від сфери його використання. Так, у середині ХХ ст. з’явилося сучасне розуміння цього поняття у книзі А. Чандлера молодшого “Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise” [1]*.* У своїй праці А. Чендлер надає таке визначення: «стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [1, С. 16].

Тлумачення терміну «стратегія» у менеджменті трактується як прототип дій, набір певних правил, за допомогою яких можна досягти довгострокових цілей розвитку компанії.

Існують різні підходи вчених до визначення поняття «стратегія». На рис. 1.1 наведено основні підходи до визначення цього терміну з точки зору його застосування у менеджменті.

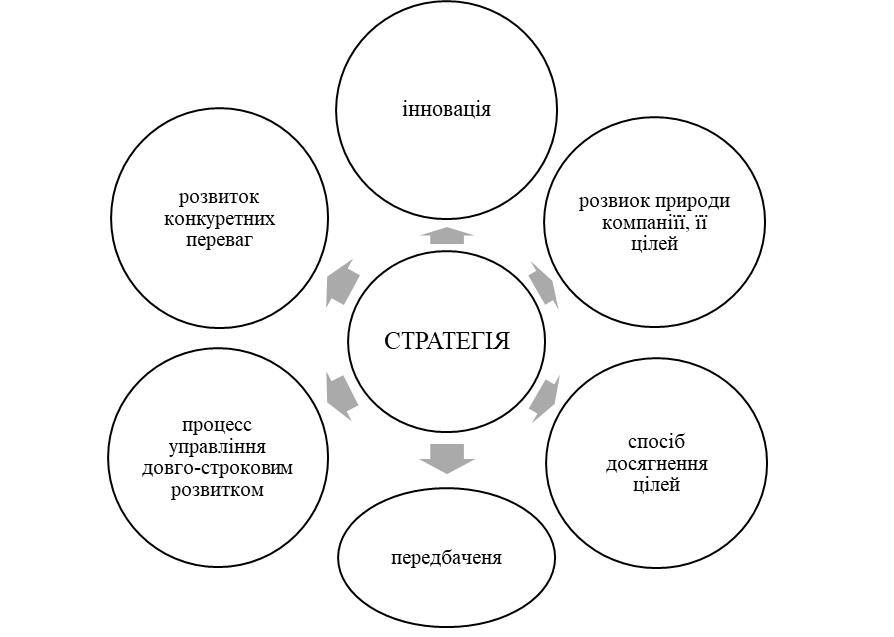


Рис. 1.1 – Сучасне розуміння поняття «стратегія»

Спираючись на концепцію стратегічного менеджменту, І. Ансофф визначав стратегію як один із чотирьох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Правила стратегії щодо поведінки підприємства

встановлення

відносин

підприємства із

зовнішнім

середовищем

встановлення

відносин і

процесів

всередині

підприємства

ведення щоденних

справ

засоби

вимірювання

результатів

с

ьогоденної і

майбутньої

діяльності

компанії

Учений характеризує стратегію як комплекс правил, за допомогою яких організація може приймати рішення з метою її сталого зростання, розширення та розвитку [2].

Ігор Ансофф виділяє такі характерні риси стратегії [2]:

* розробка стратегії, як правило, закінчується чітким установленням напрямків, які будуть забезпечувати зростання компанії;
* раніше розроблена стратегія перестає бути актуальною, коли досягнута поставлена мета;
* під час розробки стратегії не можна прорахувати усі можливі варіанти розвитку, тому рекомендується використовувати загальну інформацію щодо стратегічних об’єктів;
* із появою більш точної і конкретної інформації, треба перевірити та оновити раніше розроблену стратегію.

З точки зору комплексного підходу, стратегія розуміється не лише як інструмент досягнення цілей та виконання місії, а і як план функціонування організації у зовнішньому середовищі, інтерактивних дій із конкурентами, сатисфакції потреб клієнтів, реалізації інтересів акціонерів та укріплення конкурентних позицій організації. Таким чином, Дж. Джонсон та К. Скулс розглядають стратегію як вектор дій довгострокового характеру, відповідно до якого ресурси компанії мають відповідати схильному до змін макросередовищу настільки, щоб компанія могла задовольнити очікування її власниківакціонерів.

Відповідно до М. Тулєнкова, стратегія – це комплекс норм, напрямків, сфер, способів та правил діяльності, який установлюється на тривалий проміжок часу, забезпечуючи зростання, розвиток і, у перспективі, – високу конкурентоспроможність певної організації, й таким чином закріплює її ринкову позицію і статус, а також збільшує шанси організації вижити серед конкурентів [3, С. 105].

Отже, використовуючи комплексний підхід, стратегія підприємства визначається як мультифункціонально спрямована.

Фалмер Р. М. визначає стратегію як всеохоплюючу орієнтацію планів або дій, яка встановлює критичний напрям та має за мету управління розподілом ресурсів. Це фокус дій, який являє собою «найкращу здогадку» з приводу того, що необхідно зробити для забезпечення довготривалого процвітання [4, С. 198].

Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. дають таке визначення стратегії: це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей [5, С. 289].

Перехідним етапом розуміння терміну «стратегія» між старим і новим підходами стали праці ученого Дж. Куїнна, який визначав стратегію як «план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у єдине ціле». Під «планом» Дж. Куїнн має на увазі ключове поняття чіткості та узгодженості. До того ж, у своєму визначенні фахівець використовує термін «тактика». За його словами, тактика – це «короткострокові, адаптивні, активно-інтерактивні дії, які використовуються для досягнення цілей» [6, С. 49].

На думку Шершньової 3. Є. та Оборської С. В. [7, С. 119], сучасний підхід до розуміння поняття «стратегія» полягає у двох базових її концепціях: філософській та організаційно-управлінській (табл. 1.2).

За філософською концепцією, стратегія визначає напрямок розвитку підприємства з метою з’ясування певних аспектів: у якій сфері бізнесу функціонує організація і чи відповідає вона її очікуванням. Стратегію розглядають як філософію, яку підприємство має взяти за основу своєї стратегічної діяльності.

Таблиця 1.2 – Порівняння концепцій визначення поняття «стратегія» за Шершньовою 3. Є. та Оборською С. В.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва концепції | Суть концепції | Визначення стратегії |
| Філософська | Загальне значення стратегії для організації | Стратегія як позиція, яка не дає зупинитися на  досягнутому, а орієнтує  підприємство на постійний  розвиток |
| Організаційноуправлінська | Конкурентні дії, заходи і методи здійснення стратегічної діяльності  в організації | Стратегія як комплексна програма функціонування підприємства у  зовнішньому середовищі |

Таким чином, «стратегію» визначають як:

* позицію, спосіб життя підприємства, який не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує його на розвиток;
* послідовну поведінку, яка застосовується на підприємстві свідомо чи стихійно;
* невід’ємну частину управлінської діяльності, яка дозволяє бачити майбутнє підприємства у перспективі розвитку;
* інтелектуальний і трудомісткий процес мислення, який потребує спеціальних навичок і знань;
* цінність, яка відображається із часом у вигляді досягнутих цілей та результатів [7, С. 127].

Із призми організаційно-управлінської концепції стратегія пов’язана із конкурентними заходами, методами та діями імплементації стратегічної діяльності підприємства; вона відповідає на питання, як підприємство провадить свою діяльність на обраних ним ринках. Таке визначення цього поняття можна віднести до окремого виду стратегії – «конкурентна стратегія». Такий вид стратегії передбачає довготривалі перспективи діяльності організації, а також способи та методи реалізації визначених цілей, орієнтуючись на умови макросередовища. За даними П. Друкера, кожне підприємство має власну бізнес-теорію – так звані допущення, на основі яких його створюють та ним управляють. Для досягнення цих двох завдань необхідно мати такі складові:

* допущення про середовище, у якому діє бізнес;
* місія і ключові компетенції мають відповідати реальності;
* допущення у всіх трьох вказаних областях мають відповідати одне одному;
* теорія бізнесу має бути відомою співробітникам самого

підприємства;

* теорія бізнесу має регулярно піддаватися тестуванню [8, С. 126].

Таким чином, класики М. Фалмер [4], І. Ансофф [2], А. Чандлер [1] визначають сучасну стратегію як загальний вектор дій, спрямований на перспективний розвиток організації, який передбачає подальше отримання конкурентних переваг та успіху функціонування підприємства на ринку. Разом із тим, сучасна інтерпретація стратегії зосереджує свою увагу на таких факторах: інструменти реагування на чинники непередбачуваних ситуацій, які можуть виникнути на фоні конкурентної боротьби та інтерактивної діяльності організації із зовнішнім середовищем, а також створенні та закріпленні виняткової ринкової позиції підприємства, застосовуючи варіативні підходи до його діяльності, які забезпечать підприємству високу конкурентну спроможність.

Отже, у сучасному управлінні така категорія як «стратегія» дефінується як результат, отриманий внаслідок виконання і дотримання продуманого комплексу певних рішень, методів й інструментів, які визначають напрямки застосування ресурсів і зусиль підприємства з метою реалізації його місії, гарантування його переваг над конкурентами на ринках, як засіб імплементації інтересів підприємства.

Процес стратегічного управління підприємством можна представити таким чином:

1. Характеристика стратегічної мети, місії, цілей, політики розвитку підприємства.
2. Стратегічний аналіз потенціалу підприємства.
3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.
4. Визначення можливих стратегічних зон господарювання.
5. Визначення стратегічних альтернатив і формування «стратегічного набору» підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління).
6. Розробка довгострокових і тактичних планів.

Ці етапи можна корегувати або повторювати під час розробки стратегії.

Стратегія підприємства має містити у собі набір стратегічно значущих напрямів діяльності. Потім для вже існуючих або нових напрямів встановлюються цілі та варіанти досягнення цих цілей, які мають призвести до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Кожен із цих напрямів повинен мати власні стратегічні зони зростання і прибутковості.

Кожна складова напрямів діяльності має бути взаємодоповнюючою, або забезпечувати синергетичний ефект і задіяти увесь потенціал підприємства: процеси, можливості, ресурси тощо.

Таким чином, стратегія – це розуміння і виявлення перспективних напрямів діяльності підприємства за допомогою оцінки його потенційних точок зростання і прогнозування можливого розвитку зовнішнього середовища. Як нам відомо, зовнішнє середовище підприємства знаходиться під постійним впливом різноманітних чинників, тому часто змінюється. Виходячи з цього, варто час від часу корегувати стратегію підприємства.

Ураховуючи мега-варіативність товарів та високу конкуренцію між компаніями, які їх виробляють, кожна з них бореться за виживання, застосовуючи різні методи та інструменти просування свого продукту на ринок. Із цієї причини очевидним буде зауважити, що для успішного просування товарів на зовнішні ринки, підприємству необхідно розробити грамотну зовнішньоекономічну стратегію. Головний принцип маркетингу полягає у готовності компанії до адаптації товару відповідно до інтересів споживача.

Стратегія просування продукту на ринок посідає ключове місце серед етапів маркетингового планування роботи організації, адже в ній фіксуються цілі рекламних кампаній, основні принципи та підходи маркетингових комунікацій, розробка бренду, загальна довгострокова стратегія просування продукту на ринок.

У стратегічному маркетингу та менеджменті існує три базових рівня стратегії: корпоративна, конкурента, функціональна (або інструментальна).

На рис. 1.2 представлено рівні стратегії та їх тлумачення.

•

розробка стратегічних і тактичних цілей

компанії, оцінка її компетенцій, цінностей,

орієнтації на клієнтів і здатності

задоволення різноманітних потреб

споживача

Корпоративна

стратегія

•

система заходів, що застосовуються із метою

підвищення лояльності клієнтів та

підсилення конкурентоспроможності

Конкурента стратегія

•

розробляється на фінальному етапі

стратегічного планування для кожного

елементу маркетингу, утворюючи

стратегічний мікс

Функціональна

)

(

інструментальна

стратегія

Рис. 1.2 – Рівні розробки маркетингової стратегії та їх тлумачення

Організаційні рівні побудови стратегій класифікують у диверсифікованих і вузькопрофільних компаніях. У диверсифікованих компаніях стратегії розробляють на таких чотирьох рівнях: корпоративний, діловий, функціональний, операційний.

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям діяльності підприємства, а саме:

* стратегія зростання – альтернатива, що має цілі, які набагато перевищують рівень минулих досягнень;
* стратегія обмеженого зростання – альтернатива, що має цілі, які визначені на рівні минулих досягнень і скореговані з урахуванням інфляції;
* стратегія скорочення – альтернатива, що встановлює цілі, які нижчі від того рівня, що був досягнутий у минулому або виключає деякі напрями діяльності.

Корпоративна стратегія визначає пріоритети, за якими надалі розподіляються ресурси компанії, такі як фінанси, компетенції, персонал, потужність виробництва. До корпоративних маркетингових стратегій належать стратегії зростання (стратегія зміцнення позицій на ринку, стратегія виходу на нові ринки збуту та стратегія удосконалення продукту, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікації) та стратегії скорочення (стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія мінімізації витрат).

У вузькопрофільному підприємстві виділяють такі три рівні побудови стратегій. Ділова стратегія у цьому разі розробляється за принципом корпоративної. Конкурентна стратегія визначає шляхи для досягнення бажаного результату підприємством. Конкурентна стратегія (стратегія конкурентоспроможності) – це план управління окремою сферою діяльності компанії, який спрямований на забезпечення успішної діяльності в одній конкретній сфері бізнесу. Ця стратегія задає напрямок завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій.

Під системою конкуренції розуміють систему заходів, які застосовують із метою підвищення лояльності клієнта та підсилення конкурентоспроможності. Як наголошує М. Портер, «для того, щоб компанія приносила стабільний та зростаючий дохід, вона має досягти лідерства в одній із трьох сфер: у продукті, в ціні або посісти вузьку ринкову нішу».

Виходячи з цього, М. Портер виділяє три типи основних конкурентних стратегій: стратегію диференціації, стратегію захоплення ринку за відсотком продажів і стратегію концентрації на певному сегменті [9, С. 89].

Операційна стратегія – це вузько орієнтована стратегія для таких структурних одиниць як заводи, торговельні регіональні представники та відділи. Операційні стратегії розробляються всередині функціональних напрямків.

Функціональні (або інструментальні) стратегії розробляються на останньому етапі стратегічного планування індивідуально для кожного підрозділу організації. Наприклад, коли компанія керує декількома брендами, то функціональні стратегії слід установлювати з урахуванням особливостей кожного бренду. Для кожного діючого напряму певної сфери діяльності підприємства розробляються функціональні стратегії, наприклад, стратегія виробництва, маркетингу, фінансів, науково-дослідницьких і дослідноконструкторських робіт й ін.

Інструментальні стратегії маркетингу передбачають тактичні дії із покращення маркетинг-міксу товару. На цьому етапі ієрархії виділяють такі різновиди маркетингових стратегій: асортиментна стратегія, стратегія ціноутворення, стратегія дистрибуції та стратегія просування.

Варто зазначити, якими є критерії ефективної стратегії: ментальна правильність стратегії, ситуаційність, унікальність, а також здатність перетворювати зміни зовнішнього оточення організації у її стратегічні та тактичні конкурентні переваги.

Питання про просування торгової марки стає актуальним ще до того, як товар надійде у продаж і стане доступний для масового споживача. Саме правильно обрана маркетингова стратегія є запорукою ефективності просування продукту на ринку.

На думку А. Завгородньої та Д. Ямпольської, до основних цілей просування можна віднести розповсюдження інформації про фірму, товар та його якості; розширення знання; створення враження про фірму, товар; створення емоційного відношення; стимулювання рішення про придбання товару; заохочення та схвалення дій [10, С. 201].

Під час формування стратегії просування необхідно визначити конкурентні переваги продукту чи послуги, вивчити ринок та його структуру, виявити тенденції розвитку, а також алгоритм ціноутворення. Розробка стратегії просування продукту, послуги або бренду на цільовий ринок передбачає такі кроки: оцінка конкурентів, визначення відносин типу компаніяклієнт, вивчення та аналіз сильних і слабких сторін організації [11, С. 74].

Просування продукту на ринок – це набір певних дій та інструментів, які спрямовані на привернення уваги клієнтів до певного товару чи компанії.

Головне завдання просування за моделлю AIDA [12, С. 325] (з англ.

“attention” – увага, “interest” – інтерес, “desire” – бажання, “action” – дія) полягає у розповсюдженні інформації про товар та його переваги, нагадування про нього та місце його збуту, а також стимулювання споживача придбати товар.

Традиційно існує два основних шляхи просування – push і pull (з англ. «штовхай» і «тягни»). Найхарактерніша відмінність між стратегіями push і pull полягає у тому, яку роль відіграють посередники у ланцюзі «бізнес – гуртова і роздрібна торгівля – покупець». Стратегія «штовхай» передбачає застосування маркетингових зусиль, які спрямовані на розробку привабливих пропозицій, бонусів, систем лояльності і навіть знижок для наступної ланки, тоді як стратегія «тягни» зосереджується на тому, щоб комунікація компанії орієнтувалася на кінцевого споживача продукції із метою впливу на нього.

Розглянемо детально реалізацію цих двох стратегій із точки зору їх застосування.

Реалізація push-стратегії передбачає, що саме торговий посередник посяде активну позицію у процесі просування товарів. Таким чином, використовуючи декілька каналів розподілення (рис. 1.3), товар «виштовхується» на ринок.

Виробник

Гуртовий

покупець

Роздрібний

покупець

Ринок

Рис. 1.3 – Канали розподілення товару під час виходу товару на ринок

Компанії ставлять у пріоритет заохочення дилерів та агентів із продажу, тому що саме вони відповідають за формування попиту на продукт. З огляду на це, покупці зіштовхуються із високою ціною на товари, а виробник – із вузькою спрямованістю рекламної діяльності. Із метою досягнення успішної реалізації цієї стратегії необхідно детально вивчити, проаналізувати та опрацювати такі аспекти, як підготовка персоналу та розробка оптимальної системи знижок з огляду на довгострокове партнерство.

Під час використання рull-стратегії кінцевий споживач дізнається про товар унаслідок потужного та тривалого інформаційного впливу через ЗМІ. Викликаний рекламою імпульс має довести до того, що потенційні покупці самі почнуть хотіти придбати певний товар. У цьому випадку ланцюг діє навпаки: від споживача через роздрібні та гуртові канали до виробника (рис. 1.4). Така стратегія застосовується, як правило, для просування продукції масового попиту певного бренду.

Споживач

Роздрібний

покупець

Гуртовий

покупець

Виробник

Рис. 1.4 – Ланцюг рull-стратегії

У таблиці 1.3 наведено відмінності стратегій просування товарів на ринок push і pull.

Таблиця 1.3 – Відмінність push- i pull-стратегій

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ПОКАЗНИКИ | PUSH-СТРАТЕГІЯ | PULL-СТРАТЕГІЯ |
| ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ | розвиток каналів розподілення | стимулювання попиту з боку кінцевого споживача |
| ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ | зосереджуються на розвитку упізнаваності товару | зосереджуються на просуванні товарів на масовий ринок |
| ІНСТРУМЕНТИ | знижки, трейд-шоу, спільна реклама | дегустації, програми лояльності, купони, подарунки |
| ПЕРЕВАГИ | застосовується для ринків, де  можлива спонтанна купівля товару, а товари маловпізнавані | застосовується для ринків із особливими товарами, які мають лояльних покупців |
| НЕДОЛІКИ | продукт необхідно  підтримувати, унаслідок чого прибутковість знижується | великі витрати; неможливо  допустити відсутність товару на ринку, якщо запущена реклама в ЗМІ |

Отже, застосування компаніями стратегії просування товарів на зовнішні ринки ставить собі за мету інформування й нагадування споживачеві про свої товари, послуги чи ідеї, а також спонукає їх до придбання товарів. Стратегія просування продукту на ринок широко застосовується підприємствами та складає невід’ємну частину його діяльності. Наразі існує багато методів просування товару, однак для досягнення їх ефективності, компаніям слід дотримуватися чіткого та ретельного плану та бюджету стратегії просування, а також брати до уваги тенденції розвитку методів просування, актуальних для певного ринку товарів.

Оскільки процес виходу товарів на нові закордонні ринки збуту потребує ґрунтовної підготовки, система просування має бути поетапно сформована з урахуванням запитів цільової аудиторії, особливостей маркетингового середовища та його елементів (постачальників, посередників, конкурентів).

Динаміка глобалізаційних процесів, посилення конкуренції на зовнішніх ринках та підвищені вимоги виходу на них обумовлюють необхідність застосування нових підходів до просування продукції вітчизняних виробників на зарубіжні ринки. Особливо гостро ця необхідність постає в умовах сучасних кризових явищ в економіці України та світу.

Перш за все, під час впровадження товару на зарубіжні ринки підприємство має перевірити свою продукцію на відповідність таким критеріям:

* зрозумілість товару – чи достатньо інформації споживачі мають про представлений товар;
* рівень довіри до товару та бренду – чи повірять споживачі, що цей товар може задовольнити їх потреби;
* співвідношення ціни та якості – чи відповідатиме товар заявленій ціні та чи зможе в повній мірі задовольнити споживчий попит;
* споживчий розрив – чи зможуть постачальники задовольнити потребу в якісній сировині, необхідній для виробництва продукції. Споживчий розрив є ключовим для харчової галузі, оскільки від відповідності цьому критерію залежить не лише якість продукції, а й здатність виробника відповідати високим вимогам до продукції, що існують на зарубіжних ринках

[13, С. 22].

Український учений В. С. Пономаренко [14, С. 89] розглядає процес просування продукції підприємств на нових ринках у розрізі трьох різновидів його реалізації:

1. У рамках життєвого циклу товару. Цей різновид застосовується коли на етапі презентації товару ринок вже має певне уявлення про нього. Найбільш зацікавлені споживачі вже мали змогу ознайомитись із продукцією виробника на презентаціях, виставках або отримали зразки товарів для ознайомлення. У процесі ознайомлення із продукцією підприємства у споживачів виникло бажання придбати її або сформувалася зацікавленість у бренді – таким чином формується попит.
2. У рамках процесу розробки нової продукції. У цьому випадку просування товару на ринок є завершальним етапом процесу, який складається із восьми попередніх кроків: генерування ідеї щодо створення нового товару, оцінка та відбір проєктів, розробка концепції продукції, формування маркетингової стратегії, аналіз можливостей виробництва та збуту продукції, перевірка продукції у ринкових умовах, повноцінне виробництво.
3. Розробка концепції просування продукції, яка вже була вироблена. У такому випадку політика просування формується відповідно до характеристик товарів і споживчих запитів цільової аудиторії із урахуванням прогнозу продажів, аналізу рентабельності, стратегії виходу на нові ринки та запланованих витрат на комплекс маркетингу [15, С. 63].

Окрім наведених вище різновидів просування також виділяють чотири основні напрямки просування нових товарів на ринки з точки зору споживчого призначення [16, С. 76]:

1. Заміна існуючого товару (45 % нових для ринку товарів). Цей напрямок передбачає незначні зміни вже існуючих товарів, що дозволяють відповідати змінам запитів споживачів або скоротити витрати на виробництво продукції. Також такі зміни можуть стосуватися переорієнтації підприємств на нові сегменти ринку і зміни позиціонування товару для них.
2. Просування товарів в існуючих асортиментних групах (25 % нових для ринків товарів). Таке поповнення асортиментних груп дозволяє підприємствам урізноманітнити власний товарний асортимент.
3. Створення нових асортиментних груп (20 % нових товарів, перехід на новий ринок). Цей напрямок дозволяє виробнику розширити номенклатуру продукції.
4. Просування товарів, які є світовими новинками, потребують створення нових ринків збуту та сфер використання (10 % нових товарів на ринку). Цей напрямок передбачає створення нових ринків.

Система розробки комплексу просування продукції на зарубіжні ринки містить шість основних етапів (рис. 1.5).



1

.

Визначення

цілей

просування



2

.

Визначення

цільової

аудиторії



3

.

Формування

кошторису

просування



4

.

Вибір

засобів

просування



5

.

Формування

каналів

зворотнього

зв

'

язку



6

.

Управління

комунікаційним

процесом

Рис. 1.5 – Етапи формування стратегії просування продукції на зовнішні ринки

1. Визначення цілей просування – визначення бажаної реакції від просування товарів. Можливими цілями просування є [17, С. 314]:

* інформування цільової аудиторії про компанію, товари, їх споживчі властивості, місця, де можна придбати товари;
* формування іміджу підприємства, підтримка прихильності споживачів, формування споживчих звичок;
* стимулювання продажів продукції;
* підтримка ділових стосунків між діловими партнерами, компанією та громадськістю;
* спонукання цільової аудиторії до дій відповідно до стратегії підприємства.

1. Визначення цільової аудиторії передбачає виявлення потенційних споживачів продукції підприємства, які будуть впливати на рішення щодо її придбання. Цей етап також передбачає виявлення бажаної зворотної реакції.
2. Складання кошторису витрат на просування. Найбільш розповсюдженими є два методи формування витрат на просування: «згоривниз» та «знизу-вгору». Під час застосування методу «згори-вниз» на початковому етапі визначається загальна сума витрат на просування, а потім вона розподіляється за елементами системи комплексу просування. Метод «знизу-вгору» навпаки передбачає формування кошторисів за кожним окремим елементом системи, а потім складання загального кошторису на просування.

Існують також й альтернативні методи формування кошторису витрат на просування продукції [18, С. 157]:

* із урахуванням цілей просування;
* у відсотковому відношенні до обсягів збуту;
* із урахуванням витрат конкурентів;
* довільні методи – на просування виділяють кошти, що лишились після витрат інших напрямів, щорічно кошторис просування збільшується на певний відсоток.

4. Вибір засобів просування. На вибір засобів просування впливають такі чинники:

* цілі підприємства;  цільова аудиторія;
* стратегія підприємства. У напрямку просування продукції підприємство може використовувати дві стратегії: проштовхування і протягування. Стратегія проштовхування орієнтується на посередників, її методами є стимулювання збуту, стимулювання роботи персоналу компанії, персональний продаж товарів. Стратегія протягування спрямована на кінцевих споживачів, основними заходами реалізації є реклама, PR, заходи стимулювання споживчого попиту;
* тип товару;
* етап життєвого циклу товару;
* наявність ресурсів і вартість комплексу просування;
* обсяг ринку та концентрація споживачів на ньому.

1. Формування каналів зворотного зв’язку – аналіз комплексу просування із точки зору впливу на потенційних споживачів.
2. Управління комунікаційним процесом – оцінка стратегічної ролі окремих елементів комплексу просування та пошук оптимального їх поєднання для забезпечення чіткості та максимізації впливу засобів комунікації на цільову аудиторію [19, С. 110].

Під час розробки стратегії просування продукції на зарубіжні ринки підприємство має звернути увагу на ступінь глобалізації ринку, гостроту конкуренції на ньому та особливості споживчих запитів сегментів ринку. Із урахуванням цих чинників мають бути сформовані заходи, які привернуть увагу споживачів до товарів виробника. Такими заходами можуть бути промоакції, конкурси, акції, PR, спонсорство, мотиваційні програми для учасників торгівельних мереж. Важливим є формування стратегії просування на стадії генерування ідей про вихід продукту на нові ринки.

В умовах інтернаціоналізації економіки та виходу підприємств на нові ринки збуту з метою максимізації свого прибутку набуває актуальності стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Відповідно до Закону України від 16 квітня 1991 року «Про зовнішньоекономічну діяльність» [20], зовнішньоекономічна діяльність суб’єктів господарської діяльності України та іноземних суб’єктів господарської діяльності побудована на взаємовідносинах між ними, які мають місце як на території України, так і за її межами (п. 8 ст. 1). Відповідно до ст. 377 Господарського Кодексу зовнішньоекономічною діяльністю суб’єктів господарювання є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном або робочою силою [21].

Збагнути правову сутність поняття зовнішньоекономічної діяльності дає змогу аналіз ст. 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», де закріплено перелік видів зовнішньоекономічної діяльності. Під видом зовнішньоекономічної діяльності слід розуміти діяльність, під час здійснення якої виникають зовнішньоекономічні відносини, що перебувають в одному правовому режимі і які регулюються одними й тими самими правовими нормами.

До видів зовнішньоекономічної діяльності належать [20, ст. 4]:

* експорт та імпорт товарів, капіталів і робочої сили;
* надання суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб’єктам господарської діяльності, у тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших послуг, які прямо та виключно не заборонені законами України; надання вищезазначених послуг іноземними суб’єктами

господарської діяльності суб’єктам зовнішньоекономічної діяльності України;

* наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб’єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
* міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
* кредитні та розрахункові операції між суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб’єктами господарської діяльності; створення суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб’єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених законами України;
* спільна підприємницька діяльність між суб’єктами господарської діяльності та іноземними суб’єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;
* підприємницька діяльність на території України, пов’язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торгових марок та інших нематеріальних об’єктів з боку іноземних суб’єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України;
* організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участі суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності; організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібної торгівлі на території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;
* товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності;
* орендні, у тому числі лізингові, операції між суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб’єктами господарської діяльності;
* операції з придбання, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;
* роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб’єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами; роботи іноземних фізичних осіб на контрактній оплатній основі з суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності як на території України, так і за її межами;
* інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у виключній формі законами України.

Посередницькі операції, під час здійснення яких право власності на товар не переходить до посередника (на підставі комісійних, агентських договорів, договорів доручення та інших), здійснюються без обмежень.

Зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних та іноземних суб’єктів господарювання не обмежується їхніми економічними (господарськими) взаємовідносинами, або зовнішньоекономічними відносинами. Для реалізації останніх вони зобов’язані отримати ліцензії, виконувати валютні операції, проходити митні процедури, сплачувати податки тощо, тобто вступати у відносини з державними органами управління та контролю за здійсненням зовнішньоекономічної діяльності. Ці внутрішньодержавні відносини регулюються нормами валютного, митного та іншого законодавства і є необхідним елементом зовнішньоекономічної діяльності.

Органи державної влади та місцевого самоврядування не мають права втручатися в оперативну діяльність суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Основними ознаками зовнішньоекономічної діяльності є такі [21]:

* за своєю сутністю вона є господарською діяльністю, тобто «діяльністю суб’єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямованою на виготовлення і реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність» (ч. 1 ст. 3 Господарського кодексу);
* ця діяльність побудована на відносинах між суб’єктами

господарювання, що перебувають під юрисдикцією різних держав;

* вона може здійснюватися як на території України, так і за її межами, як з перетином митного кордону України, так і без такого перетину.

Правовою формою реалізації зовнішньоекономічної діяльності є зовнішньоекономічний договір (контракт). У міжнародних договорах, як єдиний критерій для визначення міжнародного характеру договору використовують критерій місцезнаходження комерційних підприємств сторін на територіях різних держав. Це є доказом того, що перетин митного кордону є не обов’язковою умовою зовнішньоекономічного договору.

Зовнішньоекономічній діяльності притаманні загальні ознаки господарської діяльності (виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг; діяльність здійснюється на професійних засадах; отримання прибутку). Належність зовнішньоекономічних відносин до господарських визначає і методологію регулювання цих відносин.

За своєю суттю зовнішньоекономічна діяльність являє собою діяльність з укладення різного роду господарських правочинів однією зі сторін яких, поряд із вітчизняним господарюючим суб’єктом, виступає іноземний суб’єкт господарської діяльності. Щодо відносин, які виникають у ході взаємодії зазначених суб’єктів із органами податкових служб, митного контролю, іншими уповноваженими на контрольні функції в даній сфері органами державної влади (у тому числі правоохоронними) та місцевого самоврядування, слід зазначити, що в юридичній літературі висловлюються думки, що такі відносини є супровідними та такими, що здебільшого мають характер адміністративних правовідносин і не становлять безпосередньо предмета зовнішньоекономічної діяльності. Та незважаючи на відсутність нормативного віднесення цих відносин до предмета зовнішньоекономічної діяльності (у ст. 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» відсутні вказані види діяльності), безперечним залишається факт: для успішного ведення зовнішньоекономічного бізнесу, суб’єктам господарювання необхідно дотримуватись норм, правил і процедур, встановлених чинним законодавством, у тому числі й адміністративних.

Отже, зовнішньоекономічну діяльність необхідно визначити як врегульовані правом економічні відносини між вітчизняними та іноземними суб’єктами господарської діяльності з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг і торгівлі ними, а також пов’язані із зовнішньоекономічними зв’язками їхні відносини з державними органами управління та контролю за здійсненням зовнішньоекономічної діяльності.

Основними принципами зовнішньоекономічної діяльності є [20, ст. 2]:

1. Принцип суверенітету народу України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, що полягає у:

* виключному праві народу України самостійно та незалежно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на території України, керуючись законами, що діють на території України;
* обов’язку України неухильно виконувати всі договори і зобов’язання України в галузі міжнародних економічних відносин;

2. Принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва, полягає у:

* праві суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності добровільно вступати у зовнішньоекономічні зв’язки;
* праві суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності здійснювати її у будь-яких формах, які прямо не заборонені чинними законами України;
* обов’язку дотримуватись під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності порядку, встановленого законами України;
* виключному праві власності суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності на всі одержані ними результати зовнішньоекономічної діяльності;

3. Принцип юридичної рівності і недискримінації, що полягає у:

* рівності перед законом всіх суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від форм власності, у тому числі держави, під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
* забороні будь-яких, крім передбачених цим Законом, дій держави, результатом яких є обмеження прав і дискримінація суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також іноземних суб’єктів господарської діяльності за формами власності, місцем розташування та іншими ознаками;
* неприпустимості обмежувальної діяльності з боку будь-яких її суб’єктів, крім випадків, передбачених Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;

4. Принцип верховенства закону, що полягає у:

* регулюванні зовнішньоекономічної діяльності тільки законами

України;

* забороні застосування підзаконних актів та актів управління місцевих органів, що у будь-який спосіб створюють для суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності умови менш сприятливі, ніж ті, які встановлені законами України;

5. Принцип захисту інтересів суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності, який полягає у тому, що Україна як держава:

* забезпечує рівний захист інтересів усіх суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності та іноземних суб’єктів господарської діяльності на її території згідно з законами України;
* здійснює рівний захист усіх суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності України за межами України згідно з нормами міжнародного права;
* здійснює захист державних інтересів України як на її території, так і за її межами лише відповідно до законів України, умов підписаних нею міжнародних договорів та норм міжнародного права;

6. Принцип еквівалентності обміну, який полягає у неприпустимості демпінгу під час ввезення та вивезення товарів.

Від показників і динаміки розвитку зовнішньоекономічної діяльності залежить рівень ВВП, а відтак і рівень соціально-економічного розвитку країни.

У таблиці 1.4 наведено дані Міністерства фінансів України щодо динаміки обсягів експорту та імпорту товарів і послуг в Україні з 1991 р. по

2020 р.

Таблиця 1.4 – Динаміка обсягів експорту та імпорту товарів і послуг в Україні з 1991 р. по 2020 рр., у млрд. доларів США [22]

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Роки | 1991 | 1995 | 1999 | 2003 | 2007 | 2011 | 2015 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Експорт товарів | 16,1 | 22,6 | 15,1 | 27,3 | 58,2 | 82,1 | 46,6 | 59,1 | 64,1 | 60,7 |
| Імпорт товарів | 15,7 | 24,1 | 12,9 | 24,4 | 65,6 | 88,8 | 42,5 | 62,9 | 67,7 | 62,5 |
| Баланс товарів | 0,4 | -1,4 | 2,2 | 2,8 | -7,3 | -6,7 | 4,06 | -3,7 | -3,6 | -1,8 |

Як бачимо з таблиці 1.4 динаміка обсягів експорту та імпорту товарів і послуг в Україні з 1991 р. по 2020 рр. має тенденцію до зростання, водночас сальдо зовнішньоторгового балансу є від’ємним, що негативно впливає на рівень ВВП України.

За даними Національного банку України у 2020 році реальний ВВП скоротився на 4 % у річному вимірі після зростання на 3,2 % у 2019 році. У IV кварталі падіння економіки України сповільнилося до 0,5 % рік до року. Про це свідчать й розгорнуті показники ВВП за IV квартал та в цілому за 2020 рік, опубліковані Державною службою статистики України [23].

У таблиці 1.5 наведено дані щодо стану зовнішньоторгового балансу України з 2005 р. по 2020 р. та відсоткові значення показників експорту та імпорту товарів і послуг, а також сальдо до номінального ВВП.

Таблиця 1.5 – Зовнішньоторговий баланс України з 2005 р. по 2020 р., млн. грн. [24]

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номінальний ВВП за рік | | Експорт товарів і послуг | | Імпорт товарів і послуг | | Сальдо (експорт – імпорт) | |
| % ВВП | | % ВВП | | % ВВП | |
| 2005 | 441452 | 227252 | 51.5 | -223555 | -50.6 | 3697 | 0.8 |
| 2006 | 544153 | 253707 | 46.6 | -269200 | -49.5 | -15493 | -2.8 |
| 2007 | 720731 | 323205 | 44.8 | -364373 | -50.6 | -41168 | -5.7 |
| 2008 | 948056 | 444859 | 46.9 | -520588 | -54.9 | -75729 | -8.0 |
| 2009 | 913345 | 423564 | 46.4 | -438860 | -48.0 | -15296 | -1.7 |
| 2010 | 1082569 | 549365 | 50.7 | -580944 | -53.7 | -31579 | -2.9 |
| 2011 | 1316600 | 707953 | 53.8 | -779028 | -59.2 | -71075 | -5.4 |
| 2012 | 1408889 | 717347 | 50.9 | -835394 | -59.3 | -118047 | -8.4 |
| 2013 | 1454931 | 681899 | 46.9 | -805662 | -55.4 | -123763 | -8.5 |
| 2014 | 1566728 | 770121 | 49.2 | -834133 | -53.2 | -64012 | -4.1 |
| 2015 | 1979458 | 1044541 | 52.8 | -1084016 | -54.8 | -39475 | -2.0 |
| 2016 | 2383182 | 1174625 | 49.3 | -1323127 | -55.5 | -148502 | -6.2 |
| 2017 | 2982920 | 1430230 | 47.9 | -1618749 | -54.3 | -188519 | -6.3 |
| 2018 | 3558706 | 1608890 | 45.2 | -1914893 | -53.8 | -306003 | -8.6 |
| 2019 | 3974564 | 1636416 | 41.2 | -1947599 | -49.0 | -311183 | -7.8 |
| 2020 | 4194102 | 1637399 | 39.0 | -1681526 | -40.1 | -44127 | -1.1 |
|  | |  | |  | |  | |

Як бачимо з табл. 1.5, разом із зростанням обсягів експортно-імпортних операцій, імпорт в Україну останніми роками випереджає експорт, а їх різниця сягає часом 8 % ВВП.

Аналізуючи структуру ВВП України за кінцевим використанням, можна також побачити динаміку співвідношення [експорту та імпорту України](https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/) за останні роки (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Структура ВВП України за кінцевим використанням з

2005 р. по 2020 р., млн. грн. [25]

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номінальний ВВП за рік | | споживчі  витрати | | валове нагромадження | | експорт товарів та послуг | | імпорт товарів та послуг | |
| % ВВП | | % ВВП | | % ВВП | | % ВВП | |
| 2005 | 441452 | 337879 | 76.5 | 99876 | 22.6 | 227252 | 51.5 | -223555 | -50.6 |
| 2006 | 544153 | 424060 | 77.9 | 134740 | 24.8 | 253707 | 46.6 | -269200 | -49.5 |
| 2007 | 720731 | 558581 | 77.5 | 203318 | 28.2 | 323205 | 44.8 | -364373 | -50.6 |
| 2008 | 948056 | 758902 | 80.0 | 264883 | 27.9 | 444859 | 46.9 | -520588 | -54.9 |
| 2009 | 913345 | 772826 | 84.6 | 155815 | 17.1 | 423564 | 46.4 | -438860 | -48.0 |
| 2010 | 1082569 | 914230 | 84.5 | 199918 | 18.5 | 549365 | 50.7 | -580944 | -53.7 |
| 2011 | 1316600 | 1105201 | 83.9 | 282474 | 21.5 | 707953 | 53.8 | -779028 | -59.2 |
| 2012 | 1408889 | 1269601 | 90.1 | 257335 | 18.3 | 717347 | 50.9 | -835394 | -59.3 |
| 2013 | 1454931 | 1350220 | 92.8 | 228474 | 15.7 | 681899 | 46.9 | -805662 | -55.4 |
| 2014 | 1566728 | 1409772 | 90.0 | 220968 | 14.1 | 770121 | 49.2 | -834133 | -53.2 |
| 2015 | 1979458 | 1715636 | 86.7 | 303297 | 15.3 | 1044541 | 52.8 | -1084016 | -54.8 |
| 2016 | 2383182 | 2018854 | 84.7 | 512830 | 21.5 | 1174625 | 49.3 | -1323127 | -55.5 |
| 2017 | 2982920 | 2552525 | 85.6 | 618914 | 20.7 | 1430230 | 47.9 | -1618749 | -54.3 |
| 2018 | 3558706 | 3196756 | 89.8 | 667953 | 18.8 | 1608890 | 45.2 | -1914893 | -53.8 |
| 2019 | 3974564 | 3785133 | 95.2 | 500614 | 12.6 | 1636416 | 41.2 | -1947599 | -49.0 |
| 2020 | 4194102 | 3923203 | 93.5 | 315026 | 7.5 | 1637399 | 39.0 | -1681526 | -40.1 |

Ключовим фактором падіння ВВП у 2020 році було скорочення інвестицій. Експорт товарів та послуг зменшився на 5,6 % через нижчі врожаї 2020 року та посилення конкуренції на окремих зовнішніх ринках, зокрема залізної руди. Скорочення показника стримували рекордний урожай 2019 року, який експортували в першій половині 2020 року, стабільний світовий попит на продовольство та швидке відновлення економіки Китаю [23].

З іншого боку, падіння імпорту було глибшим (9,6 %). Це зумовлювалося слабким споживчим попитом у першому півріччі, а також скороченням інвестиційного попиту та обмеженням закордонного туризму протягом року.

Показники зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежать від умов, які створює держава для українських підприємств. Україна самостійно формує систему та структуру державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності на своїй території.

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності  це система заходів законодавчого, виконавчого та контролюючого характеру, покликаних удосконалити зовнішньоекономічну діяльність в інтересах національної економіки. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності передбачає створення певних умов і механізмів для ефективного розвитку відносин суб’єктів господарювання у різних країнах.

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності має забезпечувати [20]:

* захист економічних інтересів України та законних інтересів суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності;
* створення рівних можливостей для суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності розвивати всі види підприємницької діяльності незалежно від форм власності та всі напрями використання доходів і здійснення інвестицій;
* заохочення конкуренції та ліквідацію монополії у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Держава та її органи не мають права безпосередньо втручатися у зовнішньоекономічну діяльність суб’єктів цієї діяльності, за винятком випадків, коли таке втручання здійснюється згідно з Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншими законами України.

Метою державного регулювання є [20]:

* сприяння забезпеченню збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку;
* стимулювання прогресивних структурних змін в економіці;
* створення найсприятливіших умов для залучення економіки України у систему світового поділу праці та її наближення до ринкових структур зарубіжних країн;
* захист економічних інтересів суб’єктів зовнішньоекономічної

діяльності;

* створення рівних можливостей для усіх суб’єктів

зовнішньоекономічних відносин незалежно від форм власності;

* заохочення до конкуренції та ліквідації монополізму у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Принципами державного регулювання є [20]:

* захист національних інтересів і забезпечення економічної безпеки країни;
* урахування вимог сучасного світового розвитку, поділу праці, глобалізаційних процесів;
* формування нової моделі зовнішньоекономічного розвитку, зорієнтованої на європейську інтеграцію, набуття повноправного членства в Європейському Союзі;
* забезпечення відповідно до світових стандартів і критеріїв оптимальних параметрів відкритості національної економіки;
* паритетність у відносинах з іншими державами;
* демократизація, демонополізація й деідеологізація

зовнішньоекономічних зв’язків;

* підтримка експортного виробництва на основі критеріїв ефективності та конкурентоспроможності.

Адміністративними засобами й інструментами державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності є [20]:

* порядок реєстрації суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності;
* виконання вимог міжнародних документів, зокрема статутів міжнародних організацій;
* нетарифні методи регулювання міжнародної торгівлі;
* оперативне реагування на різноманітні події економічного та неекономічного характеру.

Основними інструментами регулювання держави є [20]:

* пряме й непряме фінансування, зокрема кредитування експортерів;
* державне страхування;
* фіскальні пільги й обмеження;
* тарифне регулювання;  валютне регулювання.

Суб’єктами державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності є:

* держава;
* недержавні органи управління економікою (товарні, фондові, валютні біржі, торговельні палати, асоціації, спілки тощо), які діють на основі статутних документів;
* безпосередньо суб’єкти зовнішньоекономічної діяльності (підприємства, фірми, організації); міждержавні та міжрегіональні органи регулювання зовнішньоекономічної діяльності (СОТ, ГАТТ, ЄБРР, МВФ).

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється за допомогою:

* відповідних законів України;
* засобів тарифного та нетарифного регулювання;
* економічних заходів оперативного регулювання (валютно-

фінансового, кредитного);

* рішень недержавних органів управління економікою;
* укладених угод між суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності.

На території України згідно з Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» запроваджуються такі правові режими для іноземних суб’єктів господарської діяльності:

* національний режим, який означає, що іноземні суб’єкти господарської діяльності мають обсяг прав та обов’язків не менший, ніж суб’єкти господарської діяльності України. Національний режим застосовується щодо всіх видів господарської діяльності іноземних суб’єктів цієї діяльності, пов’язаної з їх інвестиціями на території України, а також щодо експортно-імпортних операцій іноземних суб’єктів господарської діяльності тих країн, які входять разом з Україною до економічних союзів;
* режим найбільшого сприяння, який означає, що іноземні суб’єкти господарської діяльності мають обсяг прав, преференцій та пільг щодо мит, податків і зборів, якими користується та/або буде користуватися іноземний суб’єкт господарської діяльності будь-якої іншої держави, якій надано цей режим, за винятком випадків, коли зазначені мита, податки, збори та пільги по них встановлюються в рамках спеціального режиму. Режим найбільшого сприяння надається на основі взаємної угоди суб’єктам господарської діяльності інших держав згідно з відповідними договорами України та застосовується у сфері зовнішньої торгівлі;
* спеціальний режим застосовується до територій митних союзів, а також до територій спеціальних економічних зон, і в разі встановлення спеціального режиму згідно з міжнародними договорами за участі України.

До органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні належать [20]:

1. Верховна Рада України.
2. Кабінет Міністрів України.
3. Національний банк України.
4. Центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики.
5. Державна митна служба України.
6. Антимонопольний комітет України.
7. Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі.

До компетенції Верховної Ради України належать:

* прийняття, зміна та скасування законів, що стосуються

зовнішньоекономічної діяльності;

* затвердження напрямів зовнішньоекономічної політики України;
* розгляд, затвердження та зміна структури органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
* укладання міжнародних договорів України відповідно до законів України про міжнародні договори України та приведення чинного законодавства України у відповідність з правилами, встановленими цими договорами.

Кабінет Міністрів України:

* вживає заходів до здійснення зовнішньоекономічної політики України відповідно до законів України;
* здійснює координацію діяльності міністерств, державних комітетів та відомств України з регулювання зовнішньоекономічної діяльності; координує роботу торговельних представництв України в іноземних державах;
* приймає нормативні акти з питань зовнішньоекономічної

діяльності у випадках, передбачених законами України;

* проводить переговори і укладає міжурядові договори України з питань зовнішньоекономічної діяльності у випадках, передбачених законами України про міжнародні договори України;
* відповідно до своєї компетенції, визначеної законами України, вносить на розгляд Верховної Ради України пропозиції про систему міністерств, державних комітетів і відомств – органів оперативного державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, повноваження яких не можуть бути вищими за повноваження Кабінету Міністрів України, які він має згідно з законами України;
* забезпечує складання платіжного балансу, зведеного валютного

плану країни.

Національний банк України здійснює:

* зберігання і використання золотовалютного резерву України та інших державних коштовностей, які забезпечують платоспроможність України;  представляє інтереси України у відносинах з центральними банками інших держав, міжнародними банками та іншими фінансовокредитними установами та укладає відповідні міжбанківські угоди;
* регулює курс національної валюти України до грошових одиниць інших держав;
* здійснює облік і розрахунки за наданими і отриманими державними кредитами та позиками, провадить операції з централізованими валютними ресурсами, які виділяються з Державного валютного фонду України у розпорядження Національного банку України;
* виступає гарантом кредитів, що надаються суб’єктам зовнішньоекономічної діяльності іноземними банками, фінансовими та іншими міжнародними організаціями під заставу Державного валютного фонду та іншого державного майна України.

Центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики:

* забезпечує проведення єдиної зовнішньоекономічної політики під час здійснення суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності виходу на зовнішній ринок, координацію їх зовнішньоекономічної діяльності, у тому числі відповідно до міжнародних договорів України;
* здійснює контроль за дотриманням усіма суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності чинних законів України та умов міжнародних договорів України;
* проводить антидемпінгові, антисубсидиційні та спеціальні розслідування у порядку, визначеному законами України;
* виконує інші функції відповідно до законів України і Положення про центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики.

Державна митна служба України здійснює:

* митний контроль в Україні згідно з чинними законами України.

До компетенції антимонопольного комітету України належать:

* контроль за дотриманням суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності законодавства про захист економічної конкуренції.

Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі здійснює:

* оперативне державне регулювання зовнішньоекономічної

діяльності в Україні відповідно до законодавства України;

* приймає рішення про порушення і проведення антидемпінгових, антисубсидиційних або спеціальних розслідувань та застосування відповідно антидемпінгових, компенсаційних або спеціальних заходів.

Органи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України можуть створювати свої територіальні підрозділи (відділення), якщо це випливає з їх компетенції, яка визначається законами України та положеннями про ці органи.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності – це точний план досягнення поставлених і розроблених зовнішньоекономічних цілей діяльності підприємства. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності може розроблятися за кожним окремим сегментом ринку та кожним товаром.

Основними питаннями, на які має дати відповідь стратегія зовнішньоекономічної діяльності є:

* характеристика товару, що виводиться на зовнішній ринок, його асортимент і ціна;
* сегмент ринку, на який планується виходити, потенційні споживачі;
* умови реалізації товару;
* канали та обсяги збуту/постачання;
* післяпродажне обслуговування;
* попередні розрахунки очікуваних економічних результатів і витрат.

Методи вирішення вищенаведених питань складають тактику зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Виділяють десять кроків, що мають призвести до успіху у реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності:

1. Розробка портрету підприємства та концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу.
2. Аналіз зовнішнього середовища.
3. Аналіз існуючих і потенційних конкурентів.
4. Аналіз клієнтів або споживачів.
5. Аналіз становища підприємства на ринку.
6. Визначення позиції на ринку.
7. Опис цілей.
8. Забезпечення наочності.
9. Реалізація стратегії зовнішньоекономічної діяльності.
10. Контролінг.

Найбільш ефективними методами для розробки стратегії є такі [26]:

1. Стратегічна модель Майкла Портера.
2. Матриця «Дженерал Електрик»(ДжЕ) або матриця МакКінсі.
3. Підхід, заснований на матриці можливостей за товарами/ринками.
4. Метод, що базується на матриці «Бостонської консультативної групи».

У процесі формування й аналізу стратегічних альтернатив важливе місце посідає стратегічна модель американського вченого Майкла Портера, яка забезпечує розроблення конкурентних стратегій. За твердженням М. Портера, тверда стійкість позицій компанії на ринку формують такі дані: витрати виробництва й продажу продукції, конкуренція та унікальність товару.

Перш за все, варто усвідомити конкурентні переваги підприємства. М. Портер вважає, що конкурентну перевагу можна визначити за двома характеристиками: витрати виробництва («продуктивність») і максимальна ціна реалізації продукції («ринкова сила»).

Задля визначення конкурентної переваги ситуацію аналізують за такими кроками [27]:

* виявлення основних чинників успіху для ринку товару чи сегмента;
* уточнення сильних і слабких сторін стратегічних господарських підрозділів (далі – СГП);
* вивчення сильних і слабких сторін потенційного конкурента за тими ж чинниками;
* на основі отриманої інформації організація визначає найбільш вигідну конкурентну перевагу та вирішує досягти цю конкурентну перевагу в певній сфері, а також нівелювати переваги своїх конкурентів.

Під час розроблення стратегії перед компанією постає вибір, де конкурувати: на всьому ринку чи в конкретному сегменті. Для вирішення цього питання варто використовувати схему залежності між часткою ринку та рентабельністю компанії, автором якої є Майкл Портер.

Компанії, які не мають можливостей посісти лідерські позиції на ринку, мають звертати увагу на конкретний сегмент і намагатися зміцнити саме там свої позиції та обійти конкурентів. Зазвичай, успіху досягають великі компанії/підприємства, що охоплюють велику частку ринку або компанії із вузькою спеціалізацією. Малим компаніям не варто копіювати дії великих компаній, бо не розрахувавши свої реальні можливості, можна втратити існуючі конкурентні позиції [28].

М. Портер виявив два шляхи досягнення універсального функціонування організації на ринку: виробництво продукції із досить низьким рівнем витрат в галузі, або розподілення товарів/послуг відповідно до потреб споживача, котрий готовий сплачувати вищу ціну за цей товар/послугу. Дані стратегії компанії можуть обирати як для вузького сегменту так і для широкого ринку.

Згідно з теорією М. Портера існують три базові конкурентні стратегії:

стратегія лідерства у витратах, стратегія диференціації і стратегія спеціалізації.

Стратегія лідерства у витратах говорить про те, що пропонуючи звичайний продукт або послугу, компанія може досягти значно нижчої собівартості, аніж інші виробники. Тим самим, низька собівартість дає змогу компанії впровадити цінову конкуренцію, отримувати більший прибуток, який потім реінвестувати у виробництво для поліпшення якості продукції, зберігаючи при цьому середньогалузеву ціну. Відповідно, низька собівартість не вважається конкурентною перевагою, а вважаються ті можливості, котрі вона створює для збільшення конкурентної спроможності компанії.

Стратегія диференціації товарів має на меті вироблення унікальних товарів, що мають певні особливі властивості. У разі вдалого втілення даної стратегії можливе зменшення рівня конкурентної боротьби, в першу чергу, між виробниками споживчих товарів.

Дана стратегія має певні недоліки: існує небезпека копіювання унікальних властивостей продукції конкурентами; компанія багато витрачає на дослідження та нові розробки задля постійного вдосконалення товарів/послуг, але цими результатами можуть скористатися конкуренти; існує велика вірогідність, що конкуренти можуть витіснити компанію, що орієнтується на широку диференціацію.

Стратегія спеціалізації передбачає фокусування на певній групі товарів. Цю стратегію може застосовувати як компанія-лідер у витратах певного сегмента ринку, так і диференціатор, який обслуговує той же сегмент і може підвищити ціну [29].

Використання стратегії спеціалізації надає можливість підприємству зосередити свою увагу на завоюванні значної частки ринку в конкретному сегменті, і в той же час незначну частку ринку в цілому. Слід зауважити, що різниця у цінах компаній, що спеціалізуються на виробництві конкретних товарів, а також тих компаній, що забезпечують товарами увесь ринок, може не співпадати із перевагами особливих товарів даного сегмента ринку, і конкуренти будуть намагатись зосередити свою увагу на виробництві та реалізації товарів саме для цього сегменту.

Зазвичай модель М. Портера застосовують у випадках сповільненого зростання та стагнації галузей.

Ще одним методом розроблення стратегії є матриця «Дженерал Електрик» (ДжЕ), яка розроблена консультативною фірмою «МакКінсі» для компанії «Дженерал Електрик», тому вона має назву «МакКінсі/Дженерал Електрик». Основою цієї матриці є: конкурентоспроможність товарів або стратегічних господарських підрозділів та привабливість ринку [26].

Матриця ДжЕ, або матриця МакКінсі, використовується під час оцінки привабливості окремих товарів або одиниць бізнесу на основі двох координат: вісь Х характеризує конкурентоспроможність одиниці бізнесу у галузі, вісь У – привабливість. Кожна з цих координат визначається із урахуванням певних вихідних даних (рис. 1.6).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Конкурентна позиція |  |
| Висока | Середня | Низька |
| Привабливість галузі | Висока | Переможець | Переможець | «Знак запитання» |
| Середня | Переможець | Середній бізнес | Той, що програє |
| Низька | Виробник прибутку | Той, що програє | Той, що програє |

Рис. 1.6 – Матриця «Дженерал Електрик»

За матрицею «Дженерал Електрик» конкурентні сили підприємства визначаються із урахуванням показника відносної частки ринку, динаміки її зміни, величини отримуваного прибутку, іміджу, якості продукту, ступеня конкурентоспроможності ціни, ефективності збуту продукції, географічних переваг ринку тощо.

Існує три рівні градації даного індексу: сильна, середня, слабка. Перетин ліній, що означать різні значення цих рівнів, утворюють решітку, яка розподіляється на три зони: зона інвестицій; зона інвестицій, яка залишається на тому ж рівні; зона, де потрібно досягти максимального прибутку, а потім залишити цю зону. Привабливість галузі трактується під час урахування ринків, точної кількості конкурентів, середнього прибутку, якості попиту, структури попиту, ціноутворення і трудових ресурсів [30].

Зона зростання охоплює квадрати 1, 2, 4:

* квадрант 1 включає ті одиниці бізнесу, які діють на дуже перспективному ринку та займають сильні конкурентні позиції;
* квадрант 2 включає середні за конкурентним станом одиниці

бізнесу, які діють на привабливому ринку;

* квадрант 4 містить ті одиниці бізнесу, які також здатні конкурувати, але реалізують свою продукцію на менш привабливому ринку.

У разі, якщо товар чи певна одиниця бізнесу потрапляє у першу зону, то можна застосувати стратегію зростання, задля реалізації якої підприємство має вкладати кошти у розширення виробництва та нарощування обсягів збуту продукції.

Зона вибіркового розвитку охоплює квадранти 3, 5, 7:

* квадрант 3 містить неконкурентоспроможні одиниці бізнесу, що працюють на ринку із досить високим рівнем привабливості;
* до квадранту 5 потрапляють товари або підприємства, які мають середній рівень конкурентоспроможності та працюють на ринку збуту із середнім рівнем привабливості;
* до квадранту 7 входять ті товари/одиниці бізнесу, які мають досить високий рівень конкурентоспроможності, але працюють на менш привабливому ринку збуту.

Друга стратегічна зона орієнтована на отримання максимального доходу підприємства та пошук можливостей переходу товарів або одиниць бізнесу до першої зони.

Третя стратегічна зона включає квадранти 6, 8, 9:

* до квадранту 6 потрапляють неконкурентоспроможні товари/одиниці бізнесу, що працюють на ринку збуту із середнім рівнем привабливості;
* до квадранту 8 входять товари/одиниці бізнесу, які мають середній рівень конкурентоспроможності і працюють на непривабливому ринку збуту;
* до квадранту 9 потрапляють товари/одиниці бізнесу, які не є конкурентоспроможними і працюють на непривабливому ринку збуту.

Для цієї зони пропонується застосовувати стратегію «збору врожаю» – докласти усіх зусиль задля реалізації максимальних обсягів виробленої продукції і потім ліквідувати ці підприємства.

Характеристика стратегічних зон і маркетингові альтернативи за матрицею «МакКінсі» наведені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Характеристика стратегічних зон і маркетингові альтернативи за матрицею «МакКінсі».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Зона | Маркетингова характеристика зони | Стратегічна альтернатива |
| Зона зростання | * перспективний ринок   збуту;   * сильні конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів. | * стратегія розвитку; * стратегія підтримання конкурентних позицій. |
| Зона вибіркового розвитку |  середні або діаметрально  протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічних господарських підрозділів. | * спеціалізація на перспективних сегментах; * спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток;  вибіркове вкладання інвестицій (із урахуванням рентабельності та ризику);  елімінація. |
| Зона збору урожаю | * неперспективні ринку   збуту;   * слабкі конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів. | * пошук ніші; * мінімальні інвестиції;  елімінація. |

Детальні рекомендації щодо кожного квадранта наведені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Види маркетингових стратегій за матрицею «Дженерал Електрик»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Конкурентоспроможність СГП | | |
| Висока | Середня | Низька |
| Привабливість ринку | Висока | Стратегія захисту позицій:     * необхідно   зосередити увагу на підтримці конкурентних переваг;  значні обсяги інвестицій;   * нарощування   обсягів виробництва. | Стратегія розвитку:     * необхідно   посилити слабкі позиції;   * знайти сфери, у   яких підприємство здатне посісти лідируючі позиції;   * визначити   конкурентні переваги. | Стратегія вибіркового розвитку:     * необхідно   зосередити увагу на обмежених перевагах;  віднайти методи подолання слабких позицій;   * вихід з ринку. |
| Середня | Стратегія розвитку:     * необхідно   вкладати кошти у найбільш прибуткові сегменти;   * підвищити   прибуток за рахунок економії витрат на масштабах виробництва. | Стратегія вибіркового розвитку:     * віднайти методи отримання конкурентних переваг; * необхідно вкладати кошти у високоприбуткові сегменти з низьким рівнем ризику. | Стратегія збору урожаю:     віднайти засоби нарощування частки ринку, не ризикуючи при цьому;  необхідно знизити обсяги вкладання коштів. |
| Низька | Стратегія вибіркового розвитку:     * необхідно   захистити свою частку ринку;   * необхідно   зосередити увагу на привабливих сегментах;   * перспективи у короткостроковому періоді. | Стратегія збору урожаю:     * перспективи у короткостроковому періоді; * необхідно   мінімізувати обсяги вкладення коштів. | Стратегія елімінації:     * необхідно   припинити вкладати кошти  в бізнес;   * у разі потрапляння в зону збитків необхідно виключити товари з виробництва. |

Основними перевагами матриці «МакКінсі»/«ДжЕ» є такі:

* більш детальний метод стратегічного аналізу;
* робить можливим визначити стратегічний стан СГП підприємства;
* пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства;
* вказує напрямки пріоритетного інвестування портфеля бізнесу.

Основними недоліками матриці «МакКінсі» є такі:

* побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості та рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП різних фахівців (вплив суб’єктивного фактору);
* для визначення конкурентоспроможності СГП потрібен збір й

аналіз дуже великої кількості показників;

* іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають всередині моделі (3, 5, 7 квадранти).

Матриця можливостей по товарах/ринках (рис. 1.7) включає в себе використання чотирьох альтернативних стратегій для збереження або нарощування обсягів збуту: стратегія проникнення на ринок; стратегія розвитку ринку; стратегія розробки товару; стратегія диверсифікації.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| РИНОК | |  |
| СТАРИЙ |  | НОВИЙ |
| Стратегія проникнення на ринок |  | Стратегія розвитку ринку |
| Стратегія розробки товару |  | Стратегія диверсифікації |

Рисунок 1.7 – Матриця можливостей по товарах/ринках

Матриця можливостей по товарах/ринках – це класична модель, що використовується під час розробки стратегії та виступає практичним інструментом для класифікації продукції та ринків (або споживачів), залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції на даному ринку.

Ефективність стратегії залежить від таких умов [31]:

* стратегія розробки товару – торговельні фірми користуються прихильністю споживачів і фірма розробляє нові та модифіковані товари для існуючих ринків;
* стратегія проникнення на ринок – ринок не переповнений товарами або він збільшується;
* стратегія розвитку ринку – компанія розширила свій ринок, сформовано нові сегменти ринку або виявлено нові напрямки застосування продукції;
* стратегія диверсифікації – для уникнення залежності від однієї характерної групи асортименту.

Матрицю можливостей по товарах/ринках також доречно використовувати для розподілу процесів між ринками та видами продуктів або послуг. Даний розподіл допомагає визначити, на які категорії слід звернути увагу, а які проігнорувати, або взагалі припинити виробництво.

Ще одним із широко відомих методів є матриця «Бостонської консультативної групи» (БКГ) (рис. 1.8). Метод досить простий у використанні, заснований на доступній інформації і не потребує значних витрат.

Аналіз здійснюється на основі порівняння експертних оцінок для будьякої товарної групи/конкретного товару з даними про зміну попиту та ринкову частку підприємства-виробника.

|  |  |
| --- | --- |
| Частка ринку | |
| Висока | Низька |
| «ЗІРКИ»  Стратегія вкладення прибутку у розвиток тих одиниць бізнесу, що зростають; необхідно підтримувати цей стан. | «ЗНАКИ ЗАПИТАННЯ»/  «ДИКІ КІШКИ»  Стратегія має бути зосереджена на застосуванні маркетингових заходів освоєння ринку або виходу з ринку. |
| «КОРОВИ»  Стратегія підприємства має бути зосереджена на підтримці чи нарощуванні частки ринку. | «СОБАКИ»  Стратегія зменшення зусиль або продажу бізнесу. |

Рис. 1.8 – Матриця «Бостонської консультативної групи»

В основі в цієї матриці лежать такі припущення: чим швидшим є зростання, тим більше варіацій розвитку; чим більшу частину ринку займає компанія, тим сильніші її позиції серед конкурентів [32].

Ідея методу полягає у класифікації товарів/товарних груп на чотири типи:

* «Собаки»: товари з малим попитом, ринкова частка – незначна;
* «Дикі кішки»/«Знаки запитання»: товари з попитом, який

збільшується, ринкова частка – невелика;

* «Зірки»: товари з попитом, який зростає дуже інтенсивно, ринкова частка – може збільшуватись;
* «Корови»: товари, які визначають ринкову частку виробника, попит – стабільний, який майже ніколи не змінюється.

Такий розподіл і його аналіз дають можливість кількісно та якісно оцінити рішення про звільнення від неперспективних товарів і концентрацію зусиль на таких, які є важливими в стратегічному плані для забезпечення стійкого стану підприємства на ринку.

Зазвичай усі товари, які виходять на ринок, потрапляють у зону «диких кішок», для якої характерні значні витрати підприємства на одиницю продукції, частка ринку такої продукції є незначною незалежно від того, чи збільшуються обсяги продажу цих товарів. Основним завданням служби маркетингу є перетворення даних товарів у «зірок», а далі – у «дійних корів» [33].

«Зірки» – ефективна перспектива підприємства як самостійного господарського суб’єкту. У цій частині варто приділити увагу покращенню продукту, витратити кошти на маркетингову діяльність, розширити й оновити обладнання підприємства, при цьому дохід підприємства не є досить великим.

Головне завдання керівника полягає у тому, щоб забезпечити безперервну появу нових «зірок» на базі того, що дають «корови».

Матриця Бостонської консультативної групи будується як для окремих ринків, так і для сумарного ринку.

Окрім рівня конкретних продуктів, ця матриця застосовується на рівні СГП і організації в цілому. У цьому випадку на матрицю наносяться не окремі продукти, а дані за результатами діяльності окремих СГП чи організаційконкурентів у цілому.

Отже, в умовах інтернаціоналізації світового господарства та виходу українських підприємств на зовнішні ринки збуту питання формування конкурентних переваг є вкрай важливим. Адже, в умовах глобалізації світової економіки досить гостро постає питання конкурентоспроможності продукції підприємств як на національному так і на міжнародному рівнях. У цьому контексті важливим є розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств, яка передбачає виконання певних дій, спрямованих на досягнення перспективних цілей підприємства.

Основними заходами під час розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають бути:

* переорієнтація підприємств із торговців сировиною на виробничі, які створюють додаткову вартість, що дозволить максимізувати прибуток і наростити обсяги надходжень валютної виручки в країну та рівень ВВП;
* залучення інвестицій у технічне та технологічне оснащення підприємств, впровадження інноваційних технологій виробництва продукції, що дозволить випускати якісну та конкурентоспроможну продукцію і скоротити витрати виробництва;
* інтеграція у світове господарство із забезпеченням реальної міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємства;
* участь у міжнародній спеціалізації, скоординована із внутрішньою структурною та виробничою модернізацією й орієнтована на доступні прогресуючі сегменти світового ринку;
* диверсифікація ринків збуту, що дозволить позбутись монопольної залежності від окремих зарубіжних ринків;
* участь у міжнародному поділі праці, входження українських підприємств до транснаціональних економічних структур із глобальним менеджментом;
* забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих змін міжнародної кон’юнктури та фінансових криз.

Література

1. Chandler A. D. Strategy and Structure : A.Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT. Press. 2010.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Прогресс, 2020. 519 с.
3. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. *Проблеми теории и пактики управления* № 4., 2017. С. 104– 107.
4. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления : В 5-ти томах. Т. 1.

Организация как функция управления. Москва : ВИПКэнерго,2017. 168 с.

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 2019. 704 с.
2. James B. Q. and John V. Logical Incrementalism: Managing Strategy

Formation, in the Strategy Process. Prentice Hall, 1994.

1. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ :

КНЕУ,2018. 384 с.

1. Друкер П. Задачи менеджмента в ХХІ веке. Москва : Изд. Дом «Вильямс», 2020. 272 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ : Основи, 2017. 390 с.
3. Завгородняя А. В., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование :

учебное пособие для бакалаврата и магистратуры. 2-е изд., перераб. и доп.

Москва : Юрайт, 2019. 340 с.

1. Григорьев М. Н. Маркетинг : учебник для прикладного бакалавриата.

Москва : Юрайт, 2019. 559 с.

1. [E. St. Elmo LewisF](https://www.amazon.co.uk/s/ref=dp_byline_sr_book_1?ie=UTF8&field-author=E.+St.+Elmo+Lewis&text=E.+St.+Elmo+Lewis&sort=relevancerank&search-alias=books-uk)inancial Advertising [History of advertising.](https://www.google.com.ua/search?hl=ru&tbo=p&tbm=bks&q=bibliogroup:%22History+of+advertising%22&source=gbs_metadata_r&cad=2) Taylor & Francis, 2015. 992 р.
2. Вашурина Е. В. Вопросы рыночных возможностей предприятия.

*Университетское управление*, 2018. № 4. С. 22−23.

1. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : «ІНЖЕК», 2013. 328 с.
2. Румянцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 292 с.
3. Андрєєва Н. М. Рулінська О. В. Товарна інноваційна політика : навч. посіб.

Одеса : Апрель, 2015. 279 c.

1. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2012. 705 с.
2. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навч.

посіб. Київ : «Каравела», 2013. 432 с.

1. Хом’яков Л. І. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Київ :

Кондор, 2019. 400 с.

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>(дата звернення 20.05.2021).
2. Господарський кодекс України № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>(дата звернення 20.05.2021).
3. Обсяги експорту та імпорту товарів і послуг в Україні з 1991 р. по 2020 р.

Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/balance/>(дата звернення 20.05.2021).

1. Темпи зростання реального ВВП у 2020 році. Офіційний сайт

Національного банку України. URL :

[https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zminirealnogo-vvp-u-2020-rotsi](https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2020-rotsi) (дата звернення 20.05.2021).

1. Зовнішньоторговий баланс України з 2005 р. по 2020 р. Офіційний сайт

Міністерства фінансів України. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/>(дата звернення 20.05.2021).

1. Структура ВВП України за кінцевим використанням з 2005 р. по 2020 р.

Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>(дата звернення 20.05.2021).

1. Підходи до розробки маркетингових стратегій. URL : [https://studin.ru/all/marketing-torgovlya/formuvannya-marketyngovoistrategii/teoriya/pidhody-do-rozrobky.](https://studin.ru/all/marketing-torgovlya/formuvannya-marketyngovoi-strategii/teoriya/pidhody-do-rozrobky) (дата звернення 20.05.2021).
2. Стратегічний менеджмент. Модель М. Портера. URL : [https://library.if.ua/book/44/3026.html.](https://library.if.ua/book/44/3026.html) (дата звернення 20.05.2021).
3. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат. Новые показатели и богатство корпорации Москва : Финансы и статистика, 2013. 246 с.
4. Pride William M., Ferrell O. C. Marketing: Concepts and Strategies. Houghton Mifflin School ; 8th edition, 2018. 624 p.
5. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов. Москва :

ИНФРА-М, 2019.804 с.

1. Беленко О. Ф. Маркетинг : учебное пособие. URL : <http://studopedia.ru/>17\_91812\_habarovsk-.html. (дата звернення 20.05.2021).
2. Бондаренко В. А., Карабанова О. Г. Роль и значение выбора стратегии в деятельности предприятия. *Вестник Оренбургского государственного университета. Маркетинг.* Оренбург, 2020. № 3. С. 24–32.
3. Вдовиченко Ю. В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=390](http://www.economy.nayka.com.ua/%20?op=1&z=390) (дата звернення 20.05.2021).

# ФІЛОСОФІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ НАУКОВОЇ РАЦІОНАЛЬНОСТІ: СУБ'ЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

Постановка проблеми. Мислення є потужним інструментом виживання людини та суспільства в природному світі, частиною якого вони є, причому частиною, що активно змінює себе і своє оточення.

Можна припустити, що активізація громадського інтересу до управлінського мислення, що включає його філософію, теорію й технології, викликана загостренням ситуації на геополітичному плацдармі (хвилями світових циклічних коливань економіки, вичерпанням природних ресурсів і загальним загостренням конкуренції). Однак для зазначеного інтересу є і більш вагомі підстави.

Циклічні коливання та наслідки пандемії коронавірусної хвороби змусили нас на якийсь час забути про кризи екологічного характеру та про прокреаційно-демографічне фіаско так званих країн півночі [[1].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn1) Важливо, що ці загрози мають не тільки циклічний, але й монотонно наростаючий характер і не вирішуються засобами з арсеналу країн півночі. Екологічна загроза викликана, як відомо, забрудненням навколишнього природного середовища, прокреаційно-демографічна – недалекоглядним перетворенням соціального середовища, а також прогресуючим погіршенням здоров'я націй.

У практиці управління різними видами соціальних систем від держав до підприємств все більш чітко проявляється тенденція заміщення наукових знань досвідом і «здоровим глуздом» чиновників і менеджерів. Це обумовлено в значній мірі наступними факторами:

* різким зростанням динамічності соціальних процесів;
* високим темпом оновлення знань, який тягне швидку змінюваність соціальних структур та інститутів, що втілюють це знання, а також типів і способів комунікацій;
* зниженням ролі нормативного підходу, коли фактично нормою стає вихід за межі норми;
* «розмиванням» усталених традицій і різким зростанням складності процесів особистісної ідентичності суб'єктів прийняття управлінських рішень.

Реальності, з якими мають справу конкретні суб'єкти управлінської діяльності, виявляються неспостережуваними для класичної науки - в цьому і полягає основна причина кризи проблематики управління соціальними системами. Ігнорування цих проблем призводить до втрати цілісності соціального управління, його безсуб'єктного, культу примітивної раціональності. Всі ці явища яскраво проявляються як в умовах сучасної України , так і в світовому співтоваристві.

Криза проблематики управління обумовлена кризою класичної науки в цілому. В останні десятиліття робляться численні спроби подолання зазначених обмежень класичної науки, пов'язаних з проблематикою управління: кібернетика другого порядку, синергетика, когнітивний підхід, рефлексивний підхід тощо. Однак фрагментарність цих зусиль недостатня для забезпечення цілісності процесів соціального управління та відповідно виходу з кризи наукової проблематики управління й розвитку. Сьогодні актуальна проблема створення філософії управління та розвитку як області знання, орієнтованої на методологічне, онтологічне й ідеологічне забезпечення даної проблематики.

**Мета дослідження** полягає в осмисленні парадигм менеджменту в контексті наукової раціональності та з цих позицій обґрунтування актуальності використання суб'єктно-орієнтованого підходу. Пропонована робота дозволяє зробити певний крок на шляху становлення філософії менеджменту й розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У першій частині дослідження розберемося з тим, що являє собою управління в його різноманітних формах і проявах. Виходячи з практичних інтересів, корисним буде провести розрізнення понять, пов'язаних з управлінською діяльністю.

Перший підхід заснований на емпіричному знанні, який не передбачає заздалегідь визначених гіпотез про будову світу. Можна провести аналогію з природничим методом, коли дослідник спостерігає природні явища і потім робить узагальнення, що мають в класичній науці цінність у вигляді практичних наслідків. Такий підхід характерний для західної, в основному американської, соціально-економічної думки, починаючи зі спроби побудови Тейлором «наукового менеджменту» виходячи з реалій сучасного йому способу промислового виробництва. Заснований на позитивізмі і біхевіоризмі, науковий менеджмент Ф. Тейлора і Г. Форда в США і А. Файоля у Франції з самого початку не була способом осмислення світу, а методом поліпшення керованості в умовах зростання виробництва і його віддаленості від головної компанії. Творці дисципліни «менеджмент» вирішували за допомогою тріади «планування-організація-контроль» цілком конкретні завдання стандартизації виробничих процесів, в тому числі й процесів управління, а також підвищення ефективності праці працівників, включаючи й найманих керуючих [[2].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn2)

Критикуючи претензію їх послідовників на науковість, П. Друкер ще в середині XX в. звернув увагу західних дослідників феномена управління на те, що менеджмент є в першу чергу практичною діяльністю, яка має інтегровану природу. У своїй відомій праці, яка носить відповідну назву - «Практика менеджменту», П. Друкер пропонує в якості філософії менеджменту вибрати управління по цілям і самоконтроль. «Цей принцип заснований на розумінні «роботи управління», аналізі специфіки менеджерів як соціальної групи, понятих людської діяльності, поведінки і мотивації і відноситься до кожного менеджеру, незалежно від його рівня, функції та організації» [[3].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn3)

Узгоджуючи з принципами природничо-наукового підходу, теоретична побудова йде слідом за практикою і є узагальненням стійких патернів діяльності, яке оформляється у вигляді суспільно значущих пропонованих правил і норм.

Як приклад управління як нормування можна привести так звані «кращі практики» та «історії успіху», які є основними методами західного, в першу чергу, американського способу осмислення управлінської діяльності і широко використовуються в бізнес-освіті та управлінському консультуванні. Вважається, що абстрактні моделі складні для сприйняття, для кращого засвоєння в діловому середовищі вони повинні бути препаровані. Управління має здійснюватися на підставі відібраних і прийнятих до тиражування зразків діяльності, «кращих практик» (звернімо увагу на множину останнього слова, що передбачає вибір з кількох моделей). Будучи граничним виразом розгортання ідей біхевіоризму та технологізації управлінської діяльності, «кращі практики» та «історії успіху», звичайно, не є описом життя організації в усій її складності й суперечливості.

Емпіричний спосіб формування правильних управлінських зразків існував і в колишньому радянському союзі, проте він відрізнявся від зазначеного вище. У той час як в США набули поширення «історії успіху» компаній і їх перших осіб. Проте, у вітчизняній практиці – в соціалістичному змаганні перемагали прості люди, причому в складі робочих колективів – ударники та бригади. Ударник соціалістичної праці – жива людина, його показують по телевізору, він дає інтерв'ю, ходить на демонстрації, проводжає дітей до школи, словом, це жива людина, з яким можна наслідувати, але копіювати його життя неможливо. «Кращу практику» начебто і не обов'язково повторювати, але це технологія: їй не можна наслідувати, її потрібно використовувати цілком. Річард Фарсон, психолог, учень Карла Роджерса, критикує захоплення середнього американця, який «не здатний утриматися від спокуси конвертувати розуміння в технологію». Він з гіркотою зауважує, що «як тільки ми розуміємо, як щось працює, то тут же починаємо прикидати, яким чином змусити це щось попрацювати. Настільки утилітарний підхід доцільний стосовно речам, але він не виправдовує себе в людських стосунках».

Іншим, вже європейським прикладом колективного узагальнення управлінського досвіду, є розробка міжнародних стандартів організації промислового виробництва. Спроба відновити й інтегрувати розрізнену і зруйновану під час Другої світової війни промисловість призвела до створення в 1946 р такої організації як ISO – Міжнародної організації зі стандартизації. ISO була організована на основі Міжнародної електротехнічної комісії, утвореної ще в 1906 р великими промисловими концернами Англії, Німеччини та Франції для спільних розробок у військовій промисловості. Незважаючи на політичні альянси, де ці країни виступали як супротивники, європейські інженери не припиняли роботи зі створення технологічно сумісних виробництв.

Відомі за стандартами сімейства ISO / IEC так звані «системи менеджменту» якості, екології, професійної безпеки та інші виступають як модельні рамкові вимоги до побудови процесу виробництва в будь-якій країні і будь-якій галузі. Ці вимоги-рекомендації засновані на узагальненні багаторічного досвіду управління процесними виробництвами, в першу чергу, в Великобританії, а потім в інших країнах Західної Європи. Створення стандартів ISO - процес публічний, який проходить в рамках технічних комітетів. Пропозиції по розробці того або іншого стандарту можуть приходити і знизу, від груп фахівців з різних країн і організацій. Більшість з розроблених стандартів є добровільними і тільки внаслідок багаторічної практики стають такими, що підлягають аудиту, тобто мають процедуру перевірки дотримання зазначених у них вимог. В даний час розроблено понад 17,5 тис. стандартів, які охоплюють практично всі галузі і області техносфери [[4].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn4)

Вважається, що радянським аналогом стандартів ISO були ГОСТи. Однак це помилка, викликана вживанням в назві регламентуючих документів слова «стандарт». До сих пір доопрацюванням ДСТУ і технічних регламентів займаються спеціалізовані установи, які знаходяться у підпорядкуванні держави. Істотною відмінністю ДСТУ від їх західних аналогів є те, що перші жорстко нормують діяльність зверху, не припускаючи узагальнення «кращої практики».

Зазначена особливість стандартів відображає загальну - проектну - спрямованість управління в колишньому радянському союзі, в який входила Україна. У пропонованій класифікації цей другий підхід, який називається інженерним, розглядає управлінську діяльність як конструювання. Діяльність організатора ближче до роботи інженера, який не займається відкриттям нового в природі, спостереженнями, узагальненнями, але створює нову управлінську реальність. Щоб займатися управлінням, організатор повинен, згідно звільнити в собі «конструктивну сміливість» [[5].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn5)

Інженерний підхід до управління також бере свій початок в природознавстві, але спочатку ставить задачу перетворення. Для натураліста пізнання природи є не мета, але засіб її подальшого підкорення.

Управління пов'язане з розвитком, яке в інженерному підході також можна планувати як «проектне завдання ідеалу». При здійсненні керівництва планування здійснюється у вигляді постановки окремих завдань і контролю їх виконання. Післявоєнна гонка озброєнь викликала активність в частині організації проектних форм роботи. Для підвищення надійності прийняття рішень по створенню великих об'єктів стали використовуватися нові технології проектування не тільки матеріальних об'єктів, а й діяльності по їх створенню. Першими з'явилися системи мережевого планування, взяті з практики управління будівельними роботами в рамках реалізації програми створення американських ракет «Поларіс». Ця система отримала назву «Program (Project) Evaluation and Review Technique» (скор. PERT, метод оцінки та перегляду програми або проекту) [[6].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn6) З її допомогою стало можливим враховувати в плануванні невизначеність, яка була пов'язана з відсутністю достатньої кількості даних для обліку і тривалості окремих етапів. Основним елементом PERT є подія, а не початок і завершення операції або етапу. На відміну від планування економічних показників для регулярної діяльності підприємства, ідеологія PERT заснована на пріоритеті термінів. В її основі лежить метод критичного шляху, де було потрібно оцінити (а не розрахувати) тривалість всіх робіт в рамках проекту і потім оптимізувати терміни, запропонувавши паралельне виконання завдань, що не залежать один від одного. Основою планування PERT є чи не норми, а виникаючі між подіями зв'язку. Методом опису роботи керівника стають зображення, діаграми, схеми, які в подальшому можуть стати об'єктом автоматизації.

Ці аспекти, які проявляються не на рівні індивіда, а на більш високому плані, визначають третій підхід до розгляду поняття менеджменту, який заснований на традиційному уявленні про розгортання ідеальних структур в людській діяльності. Однією з таких структур є мова.

Відомий німецький філософ і мовознавець Вільгельм фон Гумбольдт на межі XVIII-XIX ст. сформулював в наукових термінах ідею, революційну для європейської думки того часу про те, що «різні мови – це не різні позначення одного і того ж предмета, а різні бачення його» [[7].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn7) Гумбольдт вважав, що мова є вищою сутністю не тільки по відношенню до окремого індивіда, але і до народу, що говорить на цій мові, надаючи формуючий вплив на мислення, культуру, соціальні відносини. Мовна свідомість, за Гумбольдтом, визначає національне буття: «кожна мова описує навколо народу, якому він належить, коло...». Розвиваючись за своїми власними, тільки їй властивими законам, мова породжує і розвиває глибинний сенс понять, «внутрішню форму слова».

Які слова означають діяльність, яку ми називаємо «управління», і який у них сенс? Для відповіді на це питання нам доведеться заглянути в словники – тлумачний, етимологічний, дослідження з історії виникнення понять, звернутися до існуючої сьогодні практики управління. Тут нашим помічником буде сама мова.

Управління зазвичай тлумачиться через поняття керівництва, як найбільш близьке за значенням: «спрямовуюча діяльність керівника». Керувати означає направляти чиюсь діяльність, бути на чолі чого-небудь, а також управляти, завідувати. Керують і керують кимось або чимось. Це активні дієслова. У них є зворотні форми: «управлятися» і «керуватися», але вони набагато менш уживані.

На наступному етапі нашого дослідження проаналізуємо парадигми управління в контексті наукової раціональності.

В останні десятиліття в науці відбуваються принципові зміни, пов'язані [[8]](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn8) зі становленням постнеокласичного етапу її розвитку, не беручи до уваги цих змін, ми ризикуємо випустити з уваги принципові зміни в розумінні раціональності в науках про менеджмент та розвиток. Зміна загальнонаукової картини світу супроводжувалася докорінною зміною нормативних структур дослідження, а також філософських підстав науки. Ці періоди правомірно розглядати як глобальні революції, які можуть призводити до зміни типу наукової раціональності.

Три великі стадії розвитку науки, кожну з яких відкриває глобальна наукова революція, можна охарактеризувати як три історичні типи наукової раціональності, що змінювали одне одну в історії техногенної цивілізації. Це – класична (відповідна класичній науці), некласична та постнеокласична раціональності.

Кожен новий тип наукової раціональності характеризується особливими, властивими йому підставами науки, які дозволяють виділити в світі і досліджувати відповідні типи системних об'єктів (прості, складні, та системи які розвиваються самостійно). При цьому виникнення нового типу раціональності й нового образу науки не слід розуміти спрощено в тому сенсі, що кожен новий етап призводить до повного зникнення уявлень і методологічних установок попереднього періоду. Навпаки, між ними існує спадкоємність.

Отже, можна сказати, що кожен етап характеризується особливим станом наукової діяльності. Якщо схематично уявити цю діяльність як відносини «суб'єкт-засоби-об'єкт» (включаючи в розуміння суб'єкта ціннісно-цільові структури діяльності, знання і навички застосування методів і засобів), то описані етапи еволюції науки, які виступають в якості різних типів наукової раціональності, характеризуються різною глибиною рефлексії стосовно самої наукової діяльності.

Класичний тип наукової раціональності, акцентуючи увагу на об'єкті, прагне при теоретичному поясненні й описі елімінувати все, що відноситься до суб'єкта, засобів та операцій його діяльності. Така елімінація розглядається як необхідна умова отримання об'єктивно-істинного знання про світ. Цілі та цінності науки, що визначають стратегії дослідження і способи фрагментації світу, на цьому етапі, як і на всіх інших, детерміновані домінуючими в культурі світоглядними установками і ціннісними орієнтаціями. Але класична наука не осмислює цих детермінацій. Наукові дослідження розглядаються як пізнання законів Природи, що існують поза людиною.

Традиційне уявлення про менеджмент народилося в контексті класичної науки, і воно обмежилося парадигмою «суб'єкт-об'єкт».

Неокласичний тип наукової раціональності враховує зв'язки між знаннями про об'єкт і характером засобів і операцій діяльності. Експлікація цих зв'язків розглядається в якості умов об'єктивно-істинного опису і пояснення світу. Але зв'язку між внутрішньонауковими і соціальними цінностями й цілями як і раніше не є предметом наукової рефлексії, хоча імпліцитно вони визначають характер знань (визначають, що саме і яким способом виділяється і осмислюється у світі). На результати наукових досліджень накладається осмислення співвіднесеності пояснюється характеристикою об'єкта з особливістю засобів і операцій наукової діяльності.

В контексті неокласичної науки розвиток уявлень про управління в основному пов'язано з подоланням низки обмежень парадигми «суб'єкт- об'єкт». Природничо-наукові традиції містять в собі ряд прихованих постулатів [[9] .](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn9)

Постулат перший. «Теорія про об'єкт, що є у дослідника, не є продуктом діяльності самого об'єкта». Цей постулат фіксує домінуюче становище дослідника по відношенню до об'єкта. Твердження, що «природа не зловмисна», є однією з форм усвідомлення цього постулату.

Постулат другий: «Об'єкт не залежить від факту існування теорії, що відбиває цей об'єкт». Другий постулат породжує можливість говорити про властивості й закони, притаманні речам. Вони існують об'єктивно і лише фіксуються дослідником.

Відповідно до цих постулатів відносини між дослідником і об'єктом описуються схемою «суб'єкт-об'єкт». Цей же тип відносин був покладений в методологічні основи побудови кібернетики. Принципова обмеженість підходу кібернетики чітко проявилася при спробах моделювання соціальних систем, конфліктних взаємодій, процесів спілкування, соціальних і психологічних феноменів, в яких поведінка об'єкта істотно залежать від відносин з дослідниками, від «моделі ситуації, яку будував об'єкт», від цілей об'єкта і дослідника і їх взаємних уявлень.

Протиставлення об'єкта і дослідника виявилося справедливим лише для об'єктів, які «не наділені психікою». У разі, коли досліднику протистоїть об'єкт, «наділений психікою», відношення між дослідником і об'єктом перетворюється в відношення між двома дослідниками, кожен з яких є об'єктом по відношенню до іншого. У таких відносинах явно відбувається порушення «фізичних» постулатів. Дослідник стає лише одним з персонажів у специфічній системі рефлексивних відносин. Об'єкти стають порівняними з дослідником по досконалості. Принциповим є зняття протиставлення між «дослідником» і «об'єктом дослідження», що здійснюється через створення спеціальних засобів, орієнтованих на опис їх взаємних уявлень (рефлексивних структур і процесів). Це створює можливість переходу в управлінні від парадигми «суб'єкт-об'єкт» до парадигми «суб'єкт-суб'єкт».

Як наслідок з'являються нові види менеджменту: рефлексивний менеджмент [[10],](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn10) інформаційний менеджмент [[11],](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn11) управління активними системами [[12] т](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn12)ощо.

Постнеокласичний тип наукової раціональності розширює поле рефлексії над науковою діяльністю. У ньому враховується співвіднесеність одержуваних знань про об'єкт не тільки з особливістю засобів і операцій діяльності, але і з ціннісноцільовими структурами. Причому експлікується зв'язок внутрішньонаукових цілей з позанауковими, соціальними цінностями і цілями, вирішується завдання осмислення ціннісноцільових орієнтацій суб'єкта наукової діяльності в їх співвіднесенні з соціальними цілями і цінностями.

Виходячи з того, що основою сучасної наукової картини світу є універсальний еволюціонізм, що включає в себе і «стан соціального життя», сучасні науковці наголошують на необхідності комунікативного (діалогічного) включення в сучасну наукову картину світу всієї сукупності цінностей світового культурного розвитку. Тільки на цьому шляху можна очікувати успіхів з побудовою системи, які дійсно мають можливість самовдосконалюватися та розвиватися (приймемо це як якийсь очевидний постулат) - а також справжнього розуміння альтернативних ідей східних культур, зокрема ідеї про зв'язок істини й моральності.

Таке розуміння постнеокласичної наукової раціональності передбачає введення в контекст будь-яких наукових досліджень «полісуб’єктну соціальну реальність» або «полісуб'єктне середовище», на тлі якої вони проводяться. «Полісуб'єктне середовище», яке включає в себе поряд з різними типами суб'єктів сукупність цінностей світового культурного розвитку; середовища, яке саме розглядається як система, що може самостійно розвиватися та наділена ознаками суб'єктності. Парадигмою управління і розвитку постнеокласичної науки стає парадигма «суб'єкт-полісуб'єктне середовище».

У контексті цієї парадигми стає принципово важливим розуміння взаємовідносин індивідуального і колективного суб'єктів. Специфіку такого роду відносин проілюструємо на прикладі відносин суб'єктів пізнавального процесу. Соціально-історичний характер пізнавального процесу, його колективність полягає не тільки в тому, що цей процес здійснюється безліччю взаємодіючих між собою індивідів. Саме ця взаємодія передбачає існування особливих, специфічних законів колективного процесу розвитку знання, законів, відмінних від тих, які характеризують індивідуальне пізнання. Таким чином, носієм колективного пізнавального процесу не є індивідуальний суб'єкт, так само як і проста сукупність останніх. Цим носієм можна вважати колективного суб'єкта, розуміючи під ним соціальну систему, несвідомих до конгломерату складових її людей.

Індивідуальний суб'єкт, його свідомість і пізнання повинні бути зрозумілі, з огляду на їх включеність в різні системи колективної практичної і пізнавальної діяльності. Але це не означає, що індивідуальний суб'єкт якимось чином розчиняється в колективному. По-перше, сам колективний суб'єкт не існує поза конкретних людей, реальних індивідів, взаємодіючих між собою за специфічними законами колективної діяльності. Колективний суб'єкт не можна уподібнювати індивідуальним. Перший не є особливою особистістю, не володіє власним Я і не здійснює актів пізнання, відмінних від тих, які реалізують індивіди, що входять в нього. По-друге, пізнання, невіддільне від індивідуального суб'єкта, хоча і тісно пов'язане з об'єктивувати системами знання і в кінцевому рахунку визначається останніми, безпосередньо з ними не збігається. Індивідуальні особливості сприйняття, спогади, суб'єктивні асоціації відносяться до знання, важливого особисто для особистості і доступному тільки неї. Вони не входять в систему об'єктивного знання, що є надбанням всіх індивідів і включеного в структуру колективного суб'єкта. Це означає, що знання, властиві індивідуумам і колективним суб'єктам, не збігаються повністю і не розчиняються одна в одній, а взаємно припускають один одного [[13] .](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn13)

В контексті постнеокласичної раціональності під управлінням розуміється не жорстка детермінація систем, а «м'які форми управління» - створення умов для їх розвитку. У системах, що самостійно розвиваються має місце система онтологій [[14],](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn14) в якій знаходять місце різні механізми соціальних впливів: управління (в контексті класичної та некласичної наук), організація, модерування, медіація, підтримка, стимулювання та ін.

Парадигма управління «суб'єкт-полісуб'ектне середовище» може використовуватися не тільки для управління розвитком соціальних систем, а й для їх руйнування і зниження здатності до розвитку. Яскравим прикладом є концепція «керованого хаосу».

Філософські підстави трансформації уявлень про управління і розвиток (суб'єктно-орієнтований підхід) полягає у наступному. Філософія управління і розвитку сьогодні перебуває на початковому етапі свого становлення, тому, не претендуючи на повноту розгляду всього спектра проблем, зупинимося на окремих напрямках найбільшою мірою пов'язаних з урахуванням суб'єктних аспектів, найбільш значущих в виділених парадигмах управління.

З урахуванням цих міркувань одним з провідних підстав філософії управління доцільно розглядати «конструктивізм». Відповідно до філософської позиції конструктивізму то, з чим має справу людина в процесі пізнання і освоєння світу, - не якась реальність, яка існує сама по собі, яку він намагається осягнути, а в якомусь сенсі продукт його власної діяльності (колективної пізнавальної діяльності, або діяльності трансцендентального суб'єкта, по Канту). Конструктивісти вважають, що людина в своїх процесах сприйняття і мислення не так відбиває навколишній світ, скільки активно творить, конструює його.

Одним з перших конструктивістів був Геракліт, наукові основи філософії конструктивізму закладені в поглядах Д. Берклі, Канта та інших. Суб'єкт має справу в процесі пізнання і діяльності з самим собою. Від себе йому нікуди не піти. Він осягає світ через ідеалізації, абстракції, моделі, які визначаються його можливостями пізнання тут і зараз.

Звідси випливає ряд наслідків [[15].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn15)

По-перше, проблема множинності реальностей їх співмірності, а також спроможності переводиться; розуміння суб'єктів, які живуть, взагалі кажучи, в різних перцепативних і концептуальних світах.

По-друге, проблема ситуаційних детермінантів пізнання, які роблять реальності різних суб'єктів принципово іншими, непорівнянними.

По-третє, якщо суб'єкт не відображає, а створює реальність, то за якими законами він її створює?

Деякі дослідники істотно «пом'якшують» радикалізм конструктивізму, посилюючи акцент на комунікативних процесах суб'єктів, які формують реальність на вплив цих процесів на обмеження свободи суб'єктів формування реальності [[16].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn16) Свобода мислиться вже не як оволодіння і контроль, а як встановлення рівноправно-партнерських відносин з тим, що знаходиться поза людиною: з природними процесами, з іншою людиною, з цінностями іншої культури, з соціальними процесами, навіть з «непрозорими» процесами психіки.

В цьому випадку свобода розуміється не як вираз проективноконструктивного ставлення до світу, не як створення такого предметного світу, який керується і контролюється, а як таке відношення, коли я приймаю іншого, а інший приймає мене. Важливо підкреслити, що прийняття не означає простого вдовольнення тим, що є, а передбачає взаємодію і взаємозміни. При цьому мова йде не про детермінації, а саме про вільне прийняття, засноване на розумінні в результаті комунікації. У цьому випадку ми маємо справу з особливого роду діяльністю. Це не діяльність зі створення предмета, в якому людина намагається відобразити і виразити самого себе, тобто такого предмета, який як би належить суб'єкту. Це взаємна діяльність, взаємодія партнерів, що вільно беруть участь в процесі, рівноправних учасників, кожен з яких поважається іншим і в результаті якої обидва вони змінюються. Такий підхід передбачає невідтворюване різноманіття, плюралізм різних позицій, точок зору, ціннісних і культурних систем, що вступають один з одним у відносини діалогу й змінюються в результаті цієї взаємодії.

Саме ці міркування визначають базові положення філософії управління і в першу чергу управління «полісуб'єктними середовищами», саме вони повинні лягти в основу світогляду суб'єктів управління і суб'єктного підходу до організації процесів управління.

В останні роки починають проглядатися основні риси постнеокласичної інтерпретації суб'єктного підходу [[17]:](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn17)

* суб'єкти як головний системоутворюючий фактор;
* легалізація суб'єктних реальностей через рефлексію;
* принцип подвійного суб'єкта;
* мережева організація знань;
* взаємоузгодженість моделей як критерій науковості;
* відкрита комунікативна раціональність;
* орієнтація на динамічні конфігуратор дослідних контекстів; - міждисциплінарний дискурс.

Суб'єкти як головний системоутворюючий фактор. Згідно з позицією певних дослідників, вся увага сьогодні звернена на людиновимірювальні системи, що самостійно розвиваються, з їхньою проблемою включення людини в сам процес наукових досліджень. Нова картина світу не може бути представлена знаннями, відірваними від пізнають і діючих суб'єктів, від їх суб'єктивних реальностей, у відриві від яких неможлива адекватна інтерпретація отриманих ними знань. Мережевий зв'язок приватних суб'єктних картин світу утворює загальну постнеокласичну картину світу.

Легалізація суб'єктних реальностей через рефлексію. Кожен суб'єкт рефлексує середу, себе та інших суб'єктів індивідуально, інтерпретуючи це посвоєму, переводячи в свою власну реальність. Реальність - це форма подання буття суб'єктом. Рефлексія моделює реальність, перетворюючи її в уявну реальність. Тільки з появою суб'єктів виникають реальності як суб'єктивні форми подання буття.

Принцип подвійного суб'єкта. Виходячи з того, що одним з базових властивостей суб'єкта є рефлексія, на наш погляд, базовий принцип організації взаємодії «суб'єкт - навколишнє середовище» повинен визначати процедуру рефлексивного узгодження у взаємодії суб'єктів. Для встановлення взаєморозуміння і «включеності» в діяльність один одного суб'єкти повинні адекватно представляти актуалізовані у них в контексті даного взаємодії суб'єктні позиції і відповідні їм суб'єктні реальності.

Суб'єктна позиція - це рефлексивний майданчик, оснащений мовними засобами для усвідомлення і структурування їм реальності самого себе і своєї діяльності. Така позиція є пунктом входу суб'єкта в структурований їм канал реальності. У цьому каналі детермінується онтологія (уявлення суб'єкта про світ) і приймається суб'єктом раціональність (що для нього в цьому каналі реальності розумно) і - відповідно так певна онтологія і раціональність - розвивається і обмежується його діяльністю. Рефлексивні майданчики використовуються суб'єктом для структурування і переструктурування своєї діяльності, автокоммунікації і комунікації з іншими суб'єктами, через узгодження прийняту ними реальність [[18].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn18)

В контексті виділеної нами взаємодії «суб'єкт - навколишнє середовище» можливі наступні варіанти узгодження прийнятих суб'єктами реальностей:

* в середовищі формується (актуалізується) рефлексивний майданчик, адекватний майданчику суб'єкта;
* середовище формує (актуалізує) у суб'єкта наявний у неї рефлексивний майданчик;
* суб'єкт і середовище спільно формують новий рефлексивний майданчик.

При будь-якому варіанті в результаті узгодження прийнятих суб'єктами реальностей у них для конструктивної взаємодії повинні бути актуалізовані подібні рефлексивні майданчики (можливо, разом з іншими рефлексивними майданчиками). Взаємодіючі суб'єкти повинні організувати загальний канал реальності, в якому взаємодіють дві адекватні суб'єктні позиції. Цей механізм є, на наш погляд, універсальним для взаємодії будь-яких суб'єктів і сформульований нами як принцип подвійного суб'єкта, він був вперше сформульований в контексті комп'ютеризації управлінської діяльності, створення середовищ підтримки осіб, які приймають рішення [[19] .](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn19)

Принципово важливо, що при взаємодії суб'єктів з навколишнім середовищем постійно здійснюється відображення використовуваних ними суб'єктних позицій, які накопичуються, створюючи основу для потенційно можливої побудови цілісного образу суб'єктів.

Зауважимо, що ідеї, які підтверджують універсальність (інваріантність) принципу подвійного суб'єкта, висловлювалися в зв'язку з організацією функціонування різних типів систем. Наведемо кілька прикладів.

Еволюційна теорія Ж.Б.Ламарка, який, на відміну від Ч.Дарвіна допускала, що навколишнє середовище так чи інакше «інструктує» організм про те, як до неї адаптуватися. На думку Дарвіна, організм повинен з'ясувати це сам шляхом спроб і помилок [[20].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn20)

Теорія функціональних систем: «Системою можна назвати тільки такий комплекс вибірково залучених компонентів, у яких взаємодія та взаємовідношення набувають характеру взаємодії компонентів та спрямовані на отримання сфокусованого корисного результату. Всі функціональні системи, незалежно від рівня своєї організації і від кількості складових їх компонентів, мають принципово одну і ту ж архітектуру, в якій результат є домінуючим фактором, який стабілізує організацію систем» [[21].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn21)

Теорія коррективного управління рухами – зняла уявлення про управління рухами як про однозначне відображення керуючої системи на рухову периферію і вводить уявлення про складну системну узгоджену або координвану силу, яка складається з центральних імпульсів з явищами і силами, що розгортаються на периферії тіла. Управління доцільними руховими актами здійснюється не директивним, а коригуючих способом. Це передбачає спрямовані зміни периферії в залежності від її поточного стану, і тому всякий центральний імпульс лише підправляє, коригує силове поле, що діє на руховий орган, в напрямку, визначеному наявним проектом руху [[22].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn22)

Виявлення рефлексії в елементарних психічних актах. Незважаючи на багатство емпіричних даних, отриманих послідовниками цієї теорії, їх психологічна інтерпретація явно недостатня. «Рушійні сили» живого руху, такі як розум, воля, почуття, ефект (підкріплення), зворотний зв'язок, як і раніше розглядаються (коли про них згадують) як зовнішні по відношенню до нього сили, а не властиві йому самому, такі що не знаходяться в його біомеханічній тканини. Послідовники виходили з того, що рушійні сили, механізми побудови і управління живим рухом повинні бути виявлені в ньому самому, у внутрішній формі його біодинамічної тканини, в його внутрішній картині. Їм вдалося довести наявність фонової рефлексії в найпростіших актах рухової активності [[23].](https://translate.googleusercontent.com/translate_f#_ftn23)

Широке розповсюдженняглобалізаційних процесів у всіх сферах людського буття зумовлює необхідність дослідження основних аспектів даного соціокультурного феномена, в тому числі реакції соціальних локальностей на глобалізаційні виклики. Проаналізувати поведінку окремих локальностей неможливо без оцінки характеру впливу на них глобалізаційних процесів, і в той же час, їх розвиток суттєвим чином обумовлюється наявністю та впливом локальностей різних рівнів. Особливого значення набуває вивчення філософії менеджменту в контексті наукової раціональності в часи розгортання явища глокалізації.

Постмодерний етап глокалізації, який розпочався у 80-х роках ХХ ст. і триває до нашого часу, пов’язується з формуванням глобальної економічної системи, що спричинило глобальні процеси поширення уніфікованих стандартних духовних цінностей і практик по всьому світу. Саме в цей час розпочинаються систематичні наукові дослідження глокалізації як соціокультурного феномена. Даний період характеризується: широким розповсюдженням сучасних інформаційних технологій, розширенням складу та збільшення різноманіття учасників, виникненням нових загроз мирному співіснуванню, пов’язаних із міжнародним тероризмом, усвідомленням людством глобальних екологічних загроз; зниженням ролі держави у суспільному житті локальностей; появою політичних, культурних та інших самоідентифікацій на рівні окремих локальностей; тенденцією асиметричності у взаємодії учасників міжнародних відносин, інтеграцією в економічній, політичній, культурній та інших сферах; формуванням ідеології глобалізму та антиглобалізму тощо.

На постмодерному етапі розвитку глокалізації до її основних суб’єктів додаються також сучасні електронні мережі, які на основі використання новітніх інформаційних технологій посилюють інтенсивність глокальних взаємодій та швидкість глокальних реакцій.

Зростаюча роль глокалізації в сучасному світі зумовила необхідність дослідження її видів у всьому багатстві їхніх проявів у різних соціокультурних системах. Вирішення соціокультурних проблем сучасного буття неможливе без урахування впливу на них процесу глокалізації як результату взаємодії глобалізації та локалізації.

Взаємодія локального і глобального в сучасному соціокультурному просторі є процесом багатоаспектним, оскільки поряд із зникненням локальних відмінностей під впливом дії глобальних процесів, посилюється їхня значущість, а також відбувається трансформація глобальних форм за умов локального контексту.

Через високий рівень взаємозалежності світу, що суттєво зріс під впливом сучасних інформаційних технологій, жодна локальність не може повністю виключити себе з глобалізаційних процесів. Кожна локальність демонструє власні особливості входження в процес глобалізації, що виражається у феномені глокалізації. При цьому спостерігаються різноманітні форми та види прояву опору цьому процесу з боку локального. На наявність такого різноманіття вказують багато авторів. Проте ми або не знаходимо чіткої класифікації таких форм, або вони наводяться досить схематично.

У процесі дослідження взаємопроникнення локального і глобального ми виходимо з того, що взаємодія з глобальними процесами відбувається за посередництва держави, яка володіє низкою інструментів для впливу на глокалізацію у вигляді підтримки, заборони, ігнорування глобальних процесів та інститутів, а також можливостями для того, щоб прискорити або стримати участь країни у глобальних відносинах. Наприклад, у процесі формування національної ідентичності держава надає специфічну за своїм змістом освіту, а також формує референтні групи, фахівців із культури та комунікації, що визначають і транслюють іншим елементам соціокультурної локальності певну стратегію взаємодії. Представниками цих груп можуть виступати офіційні державні службовці, що працюють у державних органах управління.

Іншу впливову групу, що визначає характер глокалізації, складають інтелектуальні, ділові та релігійні локальні кола, які виступають референтними групами і трансляторами для всіх інших представників даної локальності.

Таким чином, залежно від пріоритетів національного розвитку і впливу регулювання держава може стимулювати відродження і формування певних загальних традицій, цінностей, стереотипів поведінки, відносин і дій з метою опору, підтримки або контролю над глобалізаційними процесами, що впливають на дану локальність.

Держава має велику кількість можливостей для впливу на соціокультурне середовище. Деякі держави можуть, наприклад, інвестувати в розвиток місцевого телебачення та кіноіндустрії з метою протистояння глобальним потокам інформації та соціокультурних образів, що надходять, зокрема, зі США. Можливим є також стимулювання просування місцевих культурних форм суспільного життя (музики, кухні, моди) на глобальному ринку. У будьякому випадку існують можливості для гібридизації і креолізації, після яких глобальні продукти, інформація, образи, традиції трансформуються під впливом місцевих культурних традицій та стилів життя. При цьому вибір стратегії щодо глокалізації як реакції на глобалізацію є дуже важливим завданням для держави. Так, широке відкриття власної локальності для глобальних процесів може спричинити масовий суспільний спротив. У той же час, намагання перетворити локальність на замкнену соціокультурну систему, що відторгає глобалізацію, спричиняє до соціально-економічної відсталості та занепаду країни.

Крім того, взаємодія з глобальними потоками відбувається і на рівні суспільства. Можна виділити в даному випадку навмисну і ненавмисну реакцію. Ненавмисна реакція відбувається на рівні повсякденної практики людей. При взаємодії з глобальними потоками люди можуть проігнорувати нові інститути і культурні форми, можуть надати їм нового значення в процесі осмислення або можуть замінити ними існуючі елементи. Усвідомлена реакція втілюється в різних соціальних акціях, рухах, зокрема, в націоналістичних.

Характер модусів глокалізації в різних соціокультурних системах значною мірою залежить від форм глобальної культурної діяльності, на яку реагують дані локальності. Дослідження таких форм дозволило А. Аппадураї висунути концепцію щодо п’яти чинників, що визначають гетерогенність глобальної культури, завдяки яким вона набуває різноманітних форм. За визначенням автора, це – виміри. Саме завдяки цим чинникам унеможливлюється глобальна культурна однорідність та культурна гегемонія. Сюди відносяться етноскейп, техноскейп, фінанскейп, медіаскейп та ідеоскейп. Кожен із цих факторів характеризує певний вид руху. Так, етноскейп означає обмін людськими потоками між регіонами світу, техноскейп – розповсюдження індустріальних технологій, фінаскейп характеризує переміщення фінансових ресурсів, міжнародні інвестиційні процеси. Згідно з А. Аппадураї, суфікс «scapе» вказує, що дані терміни характеризують відносини. Залежно від кута зору, вони є глибоко перспективними конструкціями. Кожен зі скейпів має власні обмеження та стимули і сам по собі служить обмеженням чи параметром руху для інших.

Взаємопов’язаними є такі чинники як «медіаскейп» та «ідеоскейп». До складу медіаскейпу відноситься інфраструктура сучасних інформаційних потоків та поширювані ними образи. Поняття «ідеоскейп» характеризує культурні образи в ідеологічному контексті.

Таким чином, глокалізація в різних сферах духовного життя соціуму створюється як наслідок взаємодії локальних соціокультурних систем зі складною сукупністю людських, матеріальних і символічних потоків, які взаємодіють між собою, породжуючи різноманітні множинні образи та практики, що модифікують традиційні локальні уявлення. Транскультурація породжує культурні гібриди, що є сумішшю локальних культурних форм. При цьому запозичені культурні елементи в процесі утворення культурних гібридів набувають характеристик, властивих конкретній локальності. Слід відзначити, що подібні трансформації відображають нерівність сторін культурного обміну.

Незважаючи на різноманітність проявів глокалізації, можна, залежно від ступеня проникнення глобалізаційних процесів у локальні, виокремити найбільш типові види.

Так, максимальна відкритість і некритичність локальної культури по відношенню до дії глобальних інститутів та інформаційних потоків як вид глокалізації не передбачає повного заміщення локальної культури якимись транснаціональними формами, оскільки в будь-якому випадку існуватиме певний, хоч і мінімальний, ступінь адаптації і трансформації цих глобальних форм в умовах локального контексту. Саме такий вид глокалізації зумовлює наявність можливості гомогенізації внаслідок глобалізації через усвідомлену відкритість з боку локальності процесам глобалізації та її активну участь у формі міжнаціональної взаємодії. Такі тенденції відстежуються в країнах Східної Європи у постсоціалістичний період, а також у Сінгапурі, в якому під впливом глобалізаційних процесів навіть мова трансформувалась у суміш англійської та місцевої мов.

Ілюстрацією даного виду глокалізації в *економічній* сфері може бути економіка Росії 90-х років ХХ ст., коли характер економічних реформ повністю визначався економічними моделями, що пропонувалися Західними інститутами та експертами. У *політичній* сфері феномен максимальної відкритості та некритичності локальності щодо глобалізації можна було спостерігати у постсоціалістичних країнах, коли відбувалася спроба замість старої соціалістичної системи державних органів влади впровадити існуючі моделі державних механізмів країн Заходу. При цьому не враховувалося, що соціальна модель є ефективною та має право на існування доти, доки вона в змозі забезпечити розвиток. У противному випадку вона є нежиттєздатною. Як свідчить суспільна практика, глобалістські концепції побудови та функціонування державних інституцій уже не є адекватними суспільному буттю на сучасному етапі. У *культурологічній* сфері вид глокалізації, що відповідає повному сприйняттю глобальних концепцій розвитку культури, можна було спостерігати лише на окремих, коротких проміжках часу.

Дані процеси можуть відбуватися спонтанно, поза залежністю від волі уряду країни та її народу, оскільки культури «нерідко виявляються не готовими в стислі терміни, швидкими темпами оволодіти й трансформувати складні культурні форми, що пропонуються їм більш динамічним та диференційованим культурним оточенням» [49, с. 110].

Іншим видом глокалізації бачиться *співіснування* локальної культури та глобальних культурних форм без суттєвих проявів взаємовпливу та інтеграції. Це відбувається тоді, коли глобальні потоки товарів, інформації, туристів тощо не впливають на глибокі рівні у структурі культурної ідентичності, в ціннісних орієнтаціях, способі життя представників тієї або іншої культури. Вони взаємодоповнюються та існують паралельно. Як приклад такої взаємодії в *культурологічній* сфері наведемо соціокультурні системи деяких країн Західної Європи: Великобританії, Швейцарії, Італії, Іспанії тощо. Це уможливлюється завдяки тому, що, подібно живому організму, в культурі існують механізми для вирішення суперечностей різних культурних начал, адаптивні елементи, що дозволяють їй відносно безболісно пристосовувати до себе нові компоненти й одночасно модифікувати всю систему культури [98, с. 35]. Такими є механізми збереження і відтворення свого попереднього досвіду і традицій, формування у представників соціуму почуття культурної ідентичності.

Співіснування забезпечується відкритістю локальності виключно для певних глобальних соціокультурних процесів та інститутів, що не торкаються глибинних засад локальної культури, але сприяють при цьому економічному розвитку локальності. Даний вид глокалізації може виникати і в результаті прояву сили самої культури, що супроводжується відмовою від Західного секуляризованого світогляду, його сексуальної культури, ставлення до сімейних і гендерних стосунків, як це має місце в багатьох ісламських країнах.

Доцільно відзначити, що існує цілий спектр глобальних інститутів, які діють по всьому світу та формують певну культурну уніфікацію, не зачіпаючи при цьому глибинних основ локальних культур. Можна навести такі приклади співіснування локальності і глобальності в *економічній* сфері. Йдеться про прийняття технологічної культури Заходу, її економічної раціональності та навіть деяких аспектів розвитку «суспільства споживання», що може співіснувати з традиційними способами здійснення господарської діяльності, формулюванням місії та цілей компаній такими, що відповідають основним принципам духовного життя даної локальності.

Прикладом такого співіснування в *політичній* сфері може бути взаємодія абсолютних монархій у країнах Близького Сходу із такими глобальними світовими інститутами, як Організація Об’єднаних Націй та іншими міжнародними організаціями, орієнтованими на демократизацію суспільного устрою.

Ще одним видом глокалізації може вважатися *адаптація і трансформація* глобальних процесів унаслідок потужної локальної реакції, що зумовлює виникнення гібридних форм. Такий вид глокалізації найбільш поширений у сучасному світі. Йдеться про прагнення взяти максимальну участь у глобалізаційних процесах, але при цьому глобальні тенденції адаптуються під вже існуючу систему цінностей та інститутів. Це може бути наслідком усвідомленої соціально-економічної політики держави, спрямованої на створення максимально ефективних інститутів для своєї країни. Її сутність полягає в адаптації під місцеву специфіку глобальних інститутів, що довели свою ефективність. Гібридизація може також виникати на рівні повсякденної практики людей, у ході якої відбувається безпосереднє осмислення глобальних форм. Прикладом такої гібридизації може бути розвиток соціокультурної системи Китаю в останні десятиліття. В *економічній* сфері така гібридизація проявилась в адаптації сучасних західних механізмів господарювання до китайської самобутності. В культурологічній сфері – у розповсюдженні західних стандартів у повсякденній практиці. У *політичній* сфері прикладом трансформації глобальних стандартів до локального рівня може бути адаптація принципів і норм законодавства в Україні до західних зразків.

Гібридизація здебільшого асоціюється з втратою цілісності та автентичності локальностей. Як відзначає О. Біличенко це – «… штучне поєднання різних культурних світів, що так часто спостерігаємо в різних видах художньої творчості, орієнтованих значною мірою на естетику постмодерну з його установкою на деконструкцію, колажність, «мозаїчність», сприймання, оцінку та конструювання соціокультурної реальності» [23, с. 463]. У суспільному уявленні гібридність вважається негативною тенденцією, що розмиває специфіку локальності. Тут можна встановити певні біологічні асоціації, оскільки саме в біології до початку ХХ століття – виникнення генетики, – змішання та мутації вважались негативними тенденціями. Проте в подальшому вони набули позитивної цінності з точки зору збагачення генофондів.

Слід відзначити, що дослідження адаптації і трансформації культур в рамках глокалізаційних процесів тісно пов’язане з безпосереднім визначенням поняття культури. У культурологічних доробках культура може розглядатися як значною мірою територіальне поняття, пов’язане з конкретною локальністю. Це культура у сенсі «локальної культури». У ширшому розумінні «… сьогоднішня глобальна культура — це також перша суто технічна цивілізація. Використання нею етнічних чи національних елементів емоційно нейтральне. Її мозаїка грайлива і прорахована, вона викачує пристрасть із контроверзій і зводить їх до технічних питань із суто інструментальними розв’язаннями. В основі її космополітства — уніфікована технологія з безліччю систем комунікації, які створюють взаємозалежні соціальні мережі, виражаючи себе у відповідному стандартизованому, технічному й часто квантитативному дискурсі» [12]. В теоріях дифузії та еволюції культуру розглядають як транслокальний навчальний процес. Такі відмінності щодо тлумачення поняття «культура» виступають засадовими для виокремлення припущень щодо основних характеристик територіальної культури. Йдеться, зокрема, про її ендогенність, ортогенетичність, локалізацію у певних межах, органічність, унітарність, автентичність та ідентичність. Транслокальна культура розглядається як явище, що характеризується екзогенністю, гетерогенетичністю, формуванням нових ідентифікацій, здатністю до дифузії. Якщо територіальна культура спрямована на себе, то транслокальна культура містить «… звернене на зовні відчуття місця» [12]. Отже, за умов глокалізації аналіз трансформації культур є пов’язаний із концепцією культурної гібридизації.

Сутністю наступного виду глокалізації з точки зору проникнення глобального в локальне, на наш погляд, є захист локальної культури від глобалізаційних процесів, боротьба з ними та їхнє ***повне заперечення***. При цьому, рівень ізольованості й закритості локальності від глобального світу може варіюватися. Відносно слабкий рівень протистояння глобалізаційним процесам може бути представлений поведінкою низки європейських країн, які побоюються можливості культурної гомогенізації в процесі європейської інтеграції та пов’язаної з цим втрати національно-культурної самобутності. Як приклад, наведемо Ірландію, громадські рухи в країнах Східної та Південної Європи, Франції. Так, у науковому й публічному дискурсі Лаосу глобалізація розглядається як новий колоніалізм і неминучий економічний виклик лаоському суспільству. Крайнім проявом реакції даного виду є повна ізоляція і фундаменталізм.

Однією з основних причин виникнення такого виду глокалізації виступає те, що локальні групи інтерпретують глобальні зв’язки та їхній вплив на локальні елементи як атаку. Швидкість та розміри глобальних змін, комплексність глобальної системи також можуть сприяти посиленню бажання стабільності та спадкоємності. Засадовою для даного виду глокалізації в *культурологічній* сфері є апеляція до локальних інститутів, локальних цінностей, відродження традиційних культур та оберігання місцевої культурної ідентичності, що можуть сформувати необхідне почуття стабільності та впевненості перед глобальними процесами. Індивіди шукають орієнтири в знеособленому глобальному суспільстві через ідентифікацію з конкретними групами та їхньою культурою.

Акцентування уваги на власній культурі в цьому випадку може вважатися не рухом проти певної конкретної культури або країни, а саме проти можливого негативного ефекту процесу глобалізації. Надання особливої значущості локальній культурі, в той же час, може вбачатися також як опозиційність до глобалізаційних процесів, витоком яких є країни Заходу. Спробу виступу локальних сил проти глобальних більшою мірою можна розглядати як спробу встановити умови самостійно визначеної та самоконтрольованої участі у процесі глокалізації.

У *політичній* сфері прикладом такого заперечення глобалізаційних процесів є теократична політична система Ірану, а також авторитарна політична система Північної Кореї з її опозиційністю глобалізації в *економічній* сфері.

Досліджуючи особливості глокалізації в українському суспільстві, характер впливу глобалізації на його соціокультурну систему, слід відзначити наявність багатьох спільних тенденцій з іншими країнами пострадянського простору. Суспільний менталітет, що сформувався за радянські часи, й сьогодні суттєво впливає на характер взаємодії локального та глобального у вітчизняних соціально-економічних умовах. На початку 90-х років ХХ ст. в українському суспільстві спостерігалися тенденції до повного сприйняття глобалізаційних інформаційних культурних потоків, що надходили з Заходу. Проте можна відзначити, що на сучасному етапі спостерігається такий вид глокалізації, що виявляється в адаптації та трансформації глобальних процесів, гібридизації форм соціального та культурного буття.

Розглянемо сукупність факторів, що визначають специфіку глокалізації, тип і характер впливу глобалізації на локальності. На нашу думку, принципового значення набуває той факт, що до нової системи відкритого світу, що знаходиться під дією процесу глобалізації, різні соціуми і держави підійшли неоднаково підготовленими, такими, що значно відрізняються за своїм економічним, культурними, військовим, інформаційним потенціалами. Звідси, на наш погляд, випливає, що найбільш послідовними прихильниками глобалізаційних процесів будуть найбільш розвинені країни світу, що вбачають у розвитку процесу глобалізації нові можливості для власної економічної, геополітичної та соціокультурної експансії. Країни з нижчим рівнем соціальноекономічного розвитку обережно ставляться до глобалізаційних процесів та протиставляють їм різноманітні захисні механізми, або ж, навпаки, вбачають у даному процесі нові можливості щодо подальшої модернізації та розвитку власної локальності.

Тут суттєвого значення набуває розуміння елітою і владою країни сутності самого процесу глокалізації. Залежно від розуміння цієї сутності відбувається вибір стратегії щодо реагування локальності на даний процес. Так, серед представників французьких інтелектуальних кіл поширеним є використання терміна «глобалізація» в сенсі значної «англо-американської» або «англосаксонської» загрози для французького суспільства, зокрема, для культури та мови, а також для розвитку соціокультурних ідентичностей у світі загалом. У зв’язку з цим відома політика французького уряду щодо підтримки національного кінематографа, введення обмежень на показ іноземної продукції, а також критичне ставлення французів у цілому до англійської мови.

Вибір стратегії глокалізації як реагування на глобалізаційні виклики залежить також від оцінки можливостей та загроз унаслідок участі в глобалізаційних процесах. Більш активними тут виступають ті локальності, яким «відкритий» світ надасть додаткові можливості для дій, доступ до нових ресурсів. Стратегію заперечення обирають країни, для яких відкритість зовнішнім потокам може призвести до дестабілізації внаслідок низької конкурентоспроможності місцевих інститутів.

З урахуванням того, що глобалізація часто розглядається як вестернізація та елемент контенту глобальних потоків, що за походженням належить до європейської та американської культур, можна відзначити, що більшою мірою глобалізації відкриті країни, причетні до цієї культури або ж мають із нею міцний зв’язок через приналежність до християнської цивілізації. Приналежність до цивілізаційних систем має також принципове значення для розуміння поведінки держав у контексті глокалізації.

Обрана конкретною локальністю стратегія взаємодії з глобальністю не обов’язково буде успішною та повністю реалізованою. Більше того, глобалізаційні процеси майже не піддаються контролю, а деякі з них – глобальну циркуляцію інформації за допомогою нових комунікаційних технологій, супутникового зв’язку, Інтернету, – досить проблемно контролювати.

Одна і та ж локальність може демонструвати різні реакції на різних рівнях. Наприклад, офіційна політика опору глобалізаційним тенденціям на державному рівні, що демонструється у зовнішній політиці, може співіснувати з гібридизацією на рівні повсякденної соціальної практики.

Відтак, очевидно, що локальності не є пасивними учасниками глобалізаційних процесів. Спостерігається ціла низка видів глокалізації: від повного сприйняття глобальних процесів і структур до заперечення і супротиву з проміжними варіантами співіснування та гібридизації. Необхідно відзначити, що локальності демонструють не одну лише консолідовану й чітко артикульовану реакцію, а комплекс реакцій на різних рівнях, якими є повсякденна практика людей, рівні соціальні інститути, економічний, культурний, геополітичний та інші.

Аналіз взаємин глобального і локального показав амбівалентний та суперечливий характер процесу глокалізації. Для дослідження цих суперечностей та їх особливостей на сучасному етапі глокалізації вважається важливим урахування ефекту ізоморфізму. Ізоморфізм – поняття, яке характеризує відповідність між структурами об’єктів. Дві системи, розглянуті відокремлено від природи елементів, що їх складають, ізоморфні одне одному тоді, коли кожному елементу першої системи відповідає лише один елемент другої, а кожному зв’язку в одній системі відповідає зв’язок в іншій і навпаки[13].

З одного боку, в умовах глобалізації за допомогою глобальних процесів та ефекту ізоморфізму відбувається поширення єдиного уніфікованого набору товарів, інформації, цінностей, символів, інститутів, практик, що веде до гомогенізації глобального простору. Негативні аспекти гомогенізації посилюються, оскільки не завжди відбувається глобальне розповсюдження кращих елементів окремих локальностей. Натомість у змісті глобальних процесів має місце домінування лише обмеженої кількості локальностей.

З іншого, глобальні форми виявляються тільки в конкретних локальних практиках і явищах. У процесі сприйняття відбувається трансформація й адаптація глобальних форм відповідно до історично складених локальних структур. Більше того, інтенсивність взаємодії з іншими локальностями, а також ризик гомогенізації примушують локальності більш чітко артикулювати свої відмінні особливості, ведуть до «перевідкриття» локального. Локальності не є пасивними учасниками глобалізаційних процесів. Кожна з них демонструє власну реакцію, обумовлену цілою групою різних економічних, політичних і культурологічних чинників. Ці реакції варіюються від повної відкритості глобальним потокам до заперечення та ізоляції.

Сучасними дослідниками, зокрема, пропонується підхід до дослідження проблем глокалізації, пов’язаний з її визначенням як багаторівневого явища, що стосується окремих підприємств (мікрорівень), галузей та ринків (мезорівень), а також регіональної або національної економіки (макрорівень).

На наш погляд, для дослідження модусів соціокультурного феномена глокалізацї з погляду перспектив подальшого розвитку доцільно аналізувати ці процеси на таких рівнях: макрорівень – рівень держав та їхніх об’єднань, мезорівень – рівень регіону, мікрорівень – рівень повсякденної практики людей. Зазначимо, що дана взаємодія відбувається у різних сферах – соціальній, економічній, політичній, культурній.

Під впливом відцентрових сил світовий соціум та його складові динамічно змінюються на всіх цих рівнях. Тому, якщо формування світової спільноти можна розглядати як найбільш видиму частину процесу глобалізації, основна його частина складається з взаємопов’язаних і взаємозалежних політичних, економічних, соціальних та інформаційних сил і механізмів, (мікрорівень), що супроводжуються як співробітництвом, так і конфліктами.

Водночас глокалізаційними факторами, що стримують розвиток глобалізації, стали соціальні, економічні, національні, культурні, мовні відмінності тощо.

Отже, на глокалізаційні процеси впливає велика кількість трансформацій, що здійснюються у різних сферах: політичній, економічній, соціальній. Унаслідок такого впливу змінюється сутність глобалізації та глокалізації, які супроводжуються на даному історичному етапі розширенням та ускладненням взаємозв’язків і взаємозалежностей на всіх рівнях цих процесів.

Глокалізація передбачає посилення багатофакторних економічних, соціальних та інших явищ, ускладнює їхнє прогнозування та оцінку. Різноманіття факторів і проявів глокалізації є особливо широким на макрорівні. При цьому складно визначити найбільш суттєві, вирішальні чинники, що визначають тенденції та напрямок цих процесів. У випадках, коли перед суб’єктами глокалізаційного процесу виникає практичне завдання визначення, оцінки та регулювання конкретних факторів глобалізації у різних сферах їхнього прояву, вирішення цього завдання стає найбільшою мірою стохастичним і комплексним процесом.

Вищезазначене дозволяє виокремити основні чинники, що впливають на можливі наслідки глобалізаційно-глокалізаційних процесів на сучасному етапі з точки зору рівнів здійснення глокалізації: макро-, мезо- та мікрорівня.

Аналіз явища глокалізації на макрорівні здійснюється відносно його реалізації для локальностей рівня макросоціальних систем. На сьогодні наукові дослідження різноманітних аспектів впливу глокалізації на діяльність соціальних утворень значною мірою пов’язані з осмисленням проблем трансформації макросоціальних систем, що сформувалися в межах таких великих локальностей, як постсоціалістичний світ, впродовж їхньої взаємодії з глобалізаційними процесами сучасності. Обґрунтоване прогнозування соціально-економічних процесів у мікросоціальних локальностях можливе лише за умов реалістичної оцінки особливостей трансформаційних перетворень даних локальностей під впливом глобалізації. Тут ключового значення набувають визначення ступеня відповідності фактичних траєкторій трансформації існуючим глобальним тенденціям розвитку соціуму, а також проблема вибору шляху розвитку мікросоціальної системи на засадах однієї з альтернатив: глобально-орієнтована стратегія розвитку на основі імпорту глобальних (передусім, Західних) інституційних зразків і технологій; або інтравертна стратегія, яка передбачає розробку й реалізацію оригінальних методик здійснення інституційних перетворень та їхню реалізацію за рахунок внутрішнього потенціалу. Перша альтернатива несе в собі загрозу зникнення даної локальності, втрати нею самоідентичності. Друга альтернатива може бути ефективною лише за умов урахування наявності та впливу на неї глобалізаційних процесів, інтегрованості макросоціальної локальності у глобальний світ. Успіх даної стратегічної альтернативи значною мірою залежить від того, наскільки ефективно відбувається глокалізація на рівні даної локальності.

Наявна можливість вибору траєкторій системної трансформації макросоціальних локальностей з урахуванням ефекту феномена глокалізації сприяє формуванню бажаного майбутнього світового порядку, який ґрунтується на плюралістичній різноманітності моделей розвитку різних соціокультурних локальностей, сформованих з погляду на специфіку глокалізації в конкретних умовах.

Безпосередньо реалізація феномена глокалізації в макросоціальних системах обумовлена тим, що будь-яка складна соціокультурна система і, більше того, її підсистеми є відкритими, передусім, з точки зору зв’язку та взаємодії з іншими системами, зокрема з глобальною світовою макросистемою. Як наслідок такої взаємодії локального і глобального, глокалізація на рівні макросоціальних систем може супроводжуватися розмиванням їхніх меж. Проте самі межі даної соціокультурної системи необхідно визначати, виходячи зі стійких відмінностей між процесами, що мають тенденцію до збереження та є внутрішніми щодо даної самодостатньої системи, а також зовнішніми по відношенню до неї глобалізаційними процесами.

Соціокультурний феномен глокалізації можливий за наявності структурних елементів, властивих усім відкритим соціокультурним системам, які забезпечують дію механізмів гомеостазу і зворотного зв’язку. Дія першого з них обумовлена функціональними взаємозалежностями між окремими частинами складної системи, покликаних забезпечити збереження її цілісності та підтримку в стані рівноваги в умовах посилення інтенсивності взаємодії з глобальними тенденціями і процесами. Можливість реалізації даної функції забезпечується наявністю феномена глокалізації на рівні даної системи. Глокалізаційне забезпечення ефективності функціонування соціокультурних систем, яке проявляється у виборі найбільш адекватної форми реакції даних локальностей на глобальні виклики, реалізується за допомогою зворотного зв’язку. Саме наявність даного механізму забезпечує можливість адекватного реагування соціокультурної системи на зовнішні дії, спричинені глобальними викликами. Глокалізація, тим самим, забезпечує функціонування механізму соціокультурних систем, спрямованого на збереження її цілісності у процесі її взаємодії з факторами глобалізації. Крім того, відмітною ознакою власне соціокультурної системи, яка створює можливість її глокалізації, виступає наявність механізму саморегулювання рефлексії даної системи. Дія цього механізму ґрунтується на свідомій участі соціальних суб’єктів у процесі саморегулювання соціокультурної системи, що забезпечує адекватне реагування даної локальності на глобалізаційний процес.

Водночас, досліджуючи здійснення глокалізації в соціальних системах, було б невірним вважати, що зміни традиційних інститутів соціуму, що є атрибутами даних систем, у процесі соціо-системної трансформації автоматично реагують на зовнішні глобалізаційні впливи з використанням стандартних орієнтирів перетворень, заданих глобалізацією. Ефект глокалізації тут як раз і проявляється в можливості істотних відхилень від глобально орієнтованих трансформаційних цілей. У результаті взаємодії глобального і локального на макрорівні відбувається остаточна адаптація соціальних інститутів до реальних зовнішніх умов трансформації певної макросоціальної системи, які визначаються рушійними факторами глобалізаційних процесів.

Досліджуючи сукупність факторів, що впливають на здійснення глокалізації на макрорівні, слід відзначити, що загострення міжнародної конкуренції призводить до поглиблення спеціалізації окремих країн у міжнародному розподілі праці. Це стимулює зростання виробництва не тільки на світовому, але й національному рівні, сприяє подальшій інтеграції окремих країн у світову систему виробництва.

В економічній сфері глокалізація на макрорівні тісно пов’язана з концепцією так званого макромаркетингу. Її суть у пристосуванні форм просування товарів та послуг на глобальній основі для значною мірою диференційованих локальних ринків.

Важливого значення для забезпечення позитивних наслідків глокалізації набуває максимально рівноправна участь конкретної країни в процесі глобалізації та активний характер захисту національних інтересів поряд із можливістю суверенної участі у визначенні напрямів глокалізації на національному рівні. До позитивних факторів глокалізації на макрорівні слід віднести також покращення можливості доступу товарів національних виробників на міжнародні ринки, отримання досвіду використання передових світових технологій. Крім того, слід відзначити оптимізацію інформаційних потоків на міжнаціональному рівні. Зростання міри інтеграції країни у світову економіку дозволяє підвищувати життєвий рівень населення. Підвищення відкритості країни стимулює прискорення та підвищення ефективності вирішення проблем охорони навколишнього середовища. Глокалізація створює можливості для формування національного правового простору адекватного міжнародним нормам.

Поряд із цим, слід звернути увагу на негативні аспекти глокалізаційних процесів на макрорівні. Йдеться, серед іншого, про зростання загрози здійсненню суверенної державної політики, збільшення проникнення імпортної продукції на національний ринок, що створює загрозу для розвитку місцевих виробників. Крім того, підвищується залежність країни від несприятливих змін світової кон’юнктури, від стабільності та нормального функціонування світової соціально-економічної системи, підвищується чутливість до світових соціально-економічних криз, що є очевидним на прикладі погіршення стану соціально-економічної системи України в умовах світової кризи. Збільшення залежності від високотехнологічних країн може спричинити зростання технологічного відставання конкретної країни.

Таким чином, прийняття концепції глокалізації дозволяє здійснити змістовний соціально-філософський аналіз проблематики глобального і локального, відмовляючись при цьому від популярної тенденції тлумачення їхньої взаємодії з точки зору їх полярності. Ця тенденція спостерігається при аналізі протистояння локальностей глобальним тенденціями, при цьому, локальність розглядається з точки зору взаємопроникнення глобального та локального.

Запропонована система методологічних схем організації соціального управління дозволяє інтегрувати нормативно - діяльнісний і суб'єктний підходи, інтегрувати базові ідеї і методологічні установки, а також оптимально використовувати соціальний, корпоративний і індивідуальний досвід. Література

1. Реут Д.В. Прокреационная проблема субъектов истории. Проблемы субъектов в постнеклассической науке. Минск, 2017. С. 141–148
2. Біографія В. Тейлора. URL : <http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor>(дата звернення:

25.05.2021).

1. Drucker P.F. The Practice of Management. NewYork: PTSP, 2018. Р. 168.
2. Міжнародний стандарт. URL : <http://www.iso.org/iso/iso_catalogue.htm>

(дата звернення: 25.05.2021).

1. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология (курс лекций). Т.4 ОРУ. 2-е изд. Минск: ЛитР, 2019.

С. 37.

1. Program evaluation and review technique. URL : <http://en.wikipedia.org/wiki/PERT>(дата звернення: 25.05.2021).
2. Проджект менеджмент. URL : <http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management>(дата звернення: 26.05.2021).
3. Проджект менеджмент. URL :

[http://en.wikipedia.org/wiki/A\_Guide\_to\_the\_Project\_Management\_Body\_of\_Knowl edge.](http://en.wikipedia.org/wiki/A_Guide_to_the_Project_Management_Body_of_Knowledge) (дата звернення: 27.05.2021).

1. Гумбольд В. Избр. тр. по языкознанию. Миргород, 2015. С. 9.
2. Стёпин В.С. Теоретическое знание. Минск, 2014. С. 619–640.
3. ЛефеврВ.А. Конфликтующие структуры. Николаев, 2015. 310 с.
4. Новиков Д.А., Чхартишвили А.Г., Лепский В.Е. О видах рефлексивного управления. Материалы IV Съезда психологов. 2015, С. 21–22.
5. Кононов Д.А., Кульба В.В., Шубин А.Н. Информационное управление: принципы моделирования и области использования // Труды ИПУ. Т XXIII. Алматы, 2016. С. 5–29.
6. Бурков В.Н., Кондратьев В.В. Механизмы функционирования организационных систем. Минск, 2018. 218 с.
7. Лекторский В.А. Субъект, объект, познание. Кировоград, 2016. С. 281282.
8. Лепский В.Е. Онтологии субъектно-ориентированной парадигмы управления и развития. Рефлексивные процессы и управление: Сб. материалов V Меж-дунар. симпоз., 5-7 окт. 2015 г. Минск, 2015. С. 59–61.
9. Князева Е.Н. Проблема субъекта в философском конструктивизме. Проблемы субъектов в постнеклассической науке. Алматы, 2017. С. 70–78
10. Лекторский В.А. Эпистемология классическая и неклассическая.

Тбилиси, 2016. С. 46–47.

1. Аршинова В.И. Проблемы субъектов в постнеклассической науке. Мариуполь, 2017. 200 с.
2. Аршинов В.И., Буров В.А., Лепский В.Е. Навигация, рефлексивные площадки и каналы реальности постнеклассического управления обществом.

На пути к постнеклассическим концепциям управления. Минск, 2016. Вип. 2. С. 56–70.

1. Буров В. А. Концепция субъектно-ориентированной компьютеризации управленческой деятельности. Николаев, 2017. 310 с.
2. Хиценко В.Е. Самоорганизация: элементы теории и социальные приложения. Тбилиси, 2016. 351 с.
3. Анохин П.К Принципиальные вопросы общей теории

функциональных систем. Принципы системной организации функций. Минск, 2017. Вып. 3. С. 28–29.

1. Бернштейн Н.А. Очерки по физиологии движений и физиологии активности. Алматы, 2016. 242 с.

# АВТОРИ МОНОГРАФІЇ

Бікулов Дамір Тагірович – д.н.держ. упр., професор, завідувач кафедри бізнесадміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Запорізького національного університету

Верітова Ольга Сергіївна – к.пед.н., доцент Запорізького національного університету

Головань Ольга Олексіївна – к.ф.-м.н., доцент Запорізького національного університету

Григор‘єв Станіслав Михайлович – д.т.н., професор Запорізького національного університету

Коваленко Наталія Миколаївна – к.е.н., доцент Запорізького національного університету

Маказан Євгенія Василівна – к.е.н., доцент Запорізького національного університету

Маркова Світлана Вікторівна – к.е.н., доцент Запорізького національного університету

Олійник Олександр Миколайович – к.філос.н., доцент Запорізького національного університету

Петрова Катерина Володимирівна – к.н. держ. упр, доцент Запорізького національного університету

Сухарева Катерина Володимирівна – к.філос.н., доцент Запорізького національного університету

Чкан Анна Сергіївна к.е.н., доцент Запорізького національного університету

Шупчинська Карина Сергіївна – викладач Запорізького національного університету

Наукове видання (українською мовою)

# АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

колективна монографія

за загальною редакцією Д.Т. Бікулова, О.М. Олійника.

Редактор *К.В. Сухарева*

Відповідальний за випуск *Д.Т. Бікулов*

Коректор *К.С. Шупчинська*