

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

На правах рукопису

ДІДИК АНДРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

УДК 334.71:[33.02+316.4.063

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВАЖЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЛІВЕКТОРНОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Ідентичність всіх примірників дисертації

ЗАСВІДЧУЮ:

*Учений секретар спеціалізованої
вченої ради*

/ Завербний А.С. /

Науковий консультант:
Кузьмін Олег Євгенович
доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник народної освіти
України

Львів - 2016

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні і прикладні засади забезпечення полівекторного розвитку підприємств.....	18
1.1. Змістова, типологічна та функціональна характеристика розвитку підприємств.....	18
1.2. Ознаки та особливості полівекторного розвитку підприємств.....	35
1.3. Принципи забезпечення полівекторного розвитку підприємств.....	50
Висновки до Розділу 1.....	64
Розділ 2. Роль соціально-економічних важелів у забезпеченні полівекторного розвитку підприємств.....	67
2.1. Сутнісні ознаки соціально-економічних важелів.....	67
2.2. Класифікація та характеристика соціально-економічних важелів.....	82
2.3. Концептуальні засади забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів.....	97
Висновки до Розділу 2.....	112
Розділ 3. Аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств.....	115
3.1. Метод аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств.....	115
3.2. Стан застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств.....	130
3.3. Досвід розвинутих країн світу у застосуванні соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств.....	169
Висновки до Розділу 3.....	195

Розділ 4. Формування соціальних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств.....	198
4.1. Метод діагностування компетентностей персоналу в процесі полівекторного розвитку.....	198
4.2. Важелі динамічної організаційної культури.....	215
4.3. Модель покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі.....	230
Висновки до Розділу 4.....	245
Розділ 5. Формування податкових, інвестиційних та інноваційних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств.....	249
5.1. Податкова конкурентоспроможність в системі податкових важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств	249
5.2. Розвиток інвестиційних важелів забезпечення технологічних трансформацій	297
5.3. Інноваційні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств.....	329
Висновки до Розділу 5.....	341
Висновки.....	346
Список використаних джерел.....	365
Додатки.....	410

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку національної економіки суб'єкти підприємницької діяльності функціонують у високодинамічних, нестабільних та малопрогнозованих умовах, що породжує загострення конкурентної боротьби на усіх ринках. Така ситуація зумовлює необхідність здійснювати на підприємствах перманентні перетворення, а також організаційні зміни різного рівня, характеру та масштабності. Проте, для утримання власних позицій на ринку недостатньо адаптовуватись до змін середовища функціонування, а слід їх випереджувати, розпізнавати сигнали щодо потенційних трансформацій, розвивати стратегічне бачення тенденцій розвитку у довгостроковій перспективі тощо. Таким чином, підприємства у нинішніх умовах повинні зосереджуватись на полівекторних системних змінах за усіма ключовими напрямками діяльності, що створить можливості для формування конкурентних переваг, забезпечення інноваційного характеру розвитку, підвищення інвестиційної привабливості тощо.

Концепція полівекторного розвитку є відносно новою й активного поширення набула у кін. ХХ ст. внаслідок активізування процесів глобалізації та інтеграції, які зумовили виникнення великих транснаціональних компаній, що функціонують у різних країнах світу, володіють значними масштабами обсягів виробничо-господарської діяльності, а бюджети таких компаній прирівнюються до бюджетів країн середніх розмірів. Таким чином, діяльність цих підприємств є доволі різноспрямованою, диверсифікованою, різноформатною, поширеною на різні сегменти міжнародного ринку. Усе це зумовлює необхідність забезпечувати розвиток компаній у полівекторному вимірі за усіма істотними напрямками, оскільки локальні перетворення не здатні сприяти переходу на новий якісно вищий рівень, розробляти та впроваджувати інновації у діяльність підприємств, забезпечувати лідерські позиції у різних галузях економіки, максимально використовувати наявний потенціал тощо.

Полівекторний розвиток є комплексним, революційним, тривалим, синергійним, оскільки він передбачає цілеспрямовані взаємопов'язані перетворення за ключовими видами діяльності (постачальницькою, виробничою, фінансовою, інвестиційною, маркетинговою, інноваційною тощо). Зважаючи на вищевказане, полівекторний розвиток потребує рушійних сил, каталізаторів, важелів, які його зумовлюють та активізують. Ключовими важелями у цьому контексті є соціально-економічні, оскільки вони впливають на усі сфери діяльності підприємств і стосуються людського капіталу, який є ключовим генератором інноваційних і креативних рішень та ідей.

Проблеми розвитку підприємств загалом та функціональних сфер їхньої діяльності розглядають у своїх працях такі іноземні та вітчизняні науковці, як І.Ансофф, І.Бланк, А.Воронкова, В.Герасимчук, Л.Грейнер, П.Друкер, В.Залуцький, Г.Захарчин, Ю.Іванов, С.Ілляшенко, С.Корягіна, М.Кизим, Л.Мельник, Б.Мільнер, Л.Мізес, Г.Назарова, Й.Петрович, О.Пушкар, О.Раєвнєва, О.Тридід, В.Харченко, Н.Чухрай, Й.Шумпетер та ін. Напрацювання вказаних авторів стосуються переважно розгляду проблем природи розвитку, моделей життєвого циклу та організаційних змін, оцінювання масштабності та якості розвитку, визначення способів розвитку, управління розвитком на підприємствах, реалізації адаптивного, ситуаційного, антисипативного розвитку тощо. Проблемні аспекти забезпечення та активізування розвитку підприємств під впливом важелів, рушійних сил і каталізаторів досліджують у своїх працях І.Білоус, А.Даниленко, О.Дубовик, Е.Лібанова, Т.Лобунець, В.Кудряшов, І.Майбуров, В.Полюга, О.Солдатенко. Розгляду окремих сутнісних, класифікаційних та ідентифікаційних аспектів полівекторного розвитку підприємств присвячені праці В.Василенка, Н.Карачиної, С.Іщук, Л.Ліпич, О.Кузьміна, О.Мельник, Ю.Погорелова тощо.

Водночас, залишаються не достатньо обґрунтованими і сформованими концептуальні, теоретико-методологічні та методичні засади забезпечення полівекторного розвитку під впливом соціально-економічних важелів макро-, мезо- та мікрорівня. Потребує розвитку понятійно-категорійний апарат за

проблемою, класифікаційні аспекти типів розвитку та соціально-економічних важелів, систематизування базових і специфічних принципів полівекторного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності, а також важелів динамічної організаційної культури, метод оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси. Виникає необхідність у розробленні концептуальної моделі забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів, методу оцінювання податкової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та моделі забезпечення їхньої інноваційної динаміки. Існує потреба в удосконаленні методу аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств, методу діагностування компетентностей працівників у процесі полівекторного розвитку, а також моделі покращання соціально-психологічного мікроклімату у колективі з метою активізування розвитку підприємств. Усе це зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Побудова систем процесно-структурованого менеджменту в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності» (номер державної реєстрації 0114U001692).

Матеріали дисертації використані при розробленні науково-дослідної теми Національної металургійної академії України «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146, 2006-2017 рр.). Зокрема, автором ідентифіковано стан застосування інвестиційних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств України (розділ 3 «Специфіка управління інвестиційною діяльністю підприємств в сучасних умовах господарювання», підр. 3.2 «Стан застосування інвестиційних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств в Україні») (акт впровадження №449 від

03.06.2016 р.), запропоновані положення з економіко-математичного моделювання такого розвитку (розділ 5 «Математичний аналіз та інформаційні технології моделювання інтеграційних процесів в економіці», підр. 5.2 «Економіко-математичне моделювання полівекторного розвитку підприємств») (акт впровадження №418 від 09.11.2015 р.) та обґрунтовано вплив результатів діагностики на підвищення ефективності полівекторного розвитку підприємств (розділ 9 «Діагностика діяльності підприємств: теорія та практика», підр. 9.1 «Діагностика діяльності підприємства як передумова забезпечення його полівекторного розвитку») (акт впровадження №01/08-578/28 від 02.12.2014 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- уточнити поняття «полівекторний розвиток підприємств» на засадах виокремлення ознак та особливостей такого розвитку;
- розвинути типологію різновидів розвитку підприємства за процесним, системним, ситуаційним та динамічним підходами до його ідентифікування;
- систематизувати загальні та специфічні принципи забезпечення полівекторного розвитку підприємства;
- розвинути класифікацію соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств, цілей їх використання та різновидів впливу;
- розробити концептуальні засади забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів;
- удосконалити метод аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств;
- удосконалити метод діагностування компетентностей працівників у процесі полівекторного розвитку;

- типологізувати важелі динамічної організаційної культури, спрямованої на активізування полівекторного розвитку підприємств;
- удосконалити модель покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі працівників;
- розробити метод оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств;
- розвинути метод оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси підприємств;
- розробити модель забезпечення інноваційної динаміки підприємств.

Об’єктом дослідження є процеси забезпечення розвитку підприємств, що реалізуються під впливом соціально-економічних важелів.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та методичні засади забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертації становлять сукупність принципів, прийомів, загальнотеоретичних, спеціальних та міждисциплінарних методів наукового дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв’язання визначених завдань використано методи: системний – для формування концептуальної моделі забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів (підр. 2.3) та для аналізування впливу таких важелів на забезпечення полівекторного розвитку суб’єктів господарювання (підр. 3.1); методи групування та систематизування – для удосконалення типології різновидів розвитку підприємства (підр. 1.1), для систематизування ознак та особливостей полівекторного розвитку організацій (підр. 1.2), а також для розвитку класифікацій загальних та специфічних принципів забезпечення полівекторного розвитку (підр. 1.3), цілей використання соціально-економічних важелів (підр. 2.1), соціально-економічних важелів (підр. 2.2), різновидів їхнього впливу (підр. 2.2) та важелів динамічної організаційної культури (підр. 4.2); методи аналізу та синтезу – для дослідження досвіду розвинутих країн світу у застосуванні

соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств (підр. 3.3); статистичний аналіз – для ідентифікування стану застосування соціально-економічних важелів під час забезпечення полівекторного розвитку підприємств (підр. 3.2); метод 360° – для оцінювання компетентнісних важелів персоналу підприємства у процесі полівекторного розвитку (підр. 4.1); метод експертних оцінок – для діагностування окремих показників впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств (підр. 3.1), показників оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси суб'єктів господарювання (підр. 5.2), а також під час розроблення методу оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств (підр. 5.1); метод структурно-логічного аналізу – для побудови моделі покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі (підр. 4.3) та моделі забезпечення інноваційної динаміки підприємств (підр. 5.3); метод нечітких множин – для розвитку методу оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси підприємств на засадах врахування у межах багатокритеріального підходу з використанням функцій належності до терм-множин параметра конкурентної адаптивності технологій (підр. 5.2); емпіричного дослідження – під час розроблення анкети для ідентифікування стану застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств (підр. 3.2); метод аналізування ієрархій – для оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства з метою ідентифікування його вихідної конкурентної податкової позиції (підр. 5.1); кореляційно-регресійний аналіз – для аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств (підр. 3.1); матричний метод – для оцінювання вагомості компетентностей працівників (підр. 4.1); морфологічний аналіз – для уточнення понятійно-категорійного апарату за проблемою (усі розділи дисертації); графічний – для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу дисертації.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців за проблемами забезпечення розвитку підприємств, формування та використання соціально-економічних важелів; статистичні дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Львівській області; звітність та первинна документація підприємств України; результати анкетування та опитування керівників суб'єктів господарювання; нормативно-правові акти, які стосуються регулювання підприємницької діяльності, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше розроблено:

– концептуальні засади забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів, які передбачають формування ієрархічної моделі розроблення таких важелів на макро-, мезо- та мікрорівнях економіки з виокремленням суб'єктів формування і використання важелів, визначенням цілей їхнього впливу, повноважень щодо змісту та переліку важелів впливу, що на засадах комплексного і синергійного поєднання активізують полівекторний розвиток підприємств;

– метод оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств, що передбачає порівняння існуючої податкової політики суб'єкта господарської діяльності за певними параметрами (платники податків, об'єкти і бази оподаткування, ставки податків, податкові періоди, порядок обчислення податків, терміни та порядок сплати податків, дати виникнення податкового зобов'язання) з можливостями податкового середовища. Це дає змогу ідентифікувати вихідну конкурентну податкову позицію підприємства, рівень невідповідності між фактичним та можливим станом його податкової політики, а також вказуватиме на напрями більш кращого використання зазначених можливостей;

– модель забезпечення інноваційної динаміки підприємств, що передбачає виокремлення підготовчої, основної та завершальної стадій, враховує вплив інноваційного середовища, а також відображає взаємозв'язок між інноваційною позицією та заходами інноваційної поведінки суб'єкта

підприємницької діяльності, що в сукупності створює передумови для формування програми і реалізації заходів покращання його інноваційної позиції на ринку;

удосконалено:

– метод аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств, який вирізняється з-поміж існуючих виокремленням найбільш репрезентативних індикаторів такого впливу (рівень податкової конкурентоспроможності підприємства, рівень стабільності грошово-кредитної системи, рівень «запасу міцності», інтегральний рівень інвестиційної привабливості, інтегральний показник фінансового стану юридичної особи, коефіцієнт оновлення основних засобів, інтегральний рівень розвитку компетентностей управлінців, рівень плинності персоналу, інтегральний рівень розвитку організаційної культури, рівень інноваційності виробництва і коефіцієнт креативної активності працівників) та дає змогу прогнозувати значення результируючих показників розвитку суб'єктів господарської діяльності, а також ідентифікувати сильні та слабкі позиції у цій сфері;

– метод діагностування компетентностей працівників у процесі полівекторного розвитку, який, на відміну від наявних, ґрунтується на формуванні карти необхідних загальних і фахових компетентностей працівників, визначенні пріоритетності та вагомості компетентностей за матрицею попарних порівнянь, оцінюванні на засадах методу 360° володіння працівниками необхідними компетентностями, визначенні інтегрального рівня відповідності працівників за усіма компетентностями, інтерпретуванні результатів та прийнятті рішення щодо подальшої участі працівників в організаційних трансформаціях;

– модель покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі, яка, на відміну від існуючих, спрямована на активізування полівекторного розвитку підприємства, передбачає діагностування наявного соціально-психологічного мікроклімату за системою індикаторів,

ідентифікування чинників формування несприятливого мікроклімату, визначення ключових проблем у цій сфері, аналізування альтернатив та вибір оптимальних шляхів покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі;

набули подальшого розвитку:

– сутність поняття «полівекторний розвиток підприємства» як процесу системних перетворень в усіх функціональних сферах суб'єкта господарської діяльності, що зумовлює його перехід на якісно новий, більш досконалий стан. На відміну від існуючих трактувань, запропоноване визначення ґрунтується на виокремленні ознак та особливостей полівекторного розвитку підприємств;

– типологія різновидів розвитку підприємства за підходами до його ідентифікування: процесним (за характером, циклічністю, рівнем завершеності, масштабністю), системним (за рівнем охоплення об'єктів, першопричиною, спрямуванням), ситуаційним (за рівнем стабільності, керованістю, інтенсивністю), динамічним (за результативністю перетворень, неперервністю, джерелом змін), що відрізняється від існуючих врахуванням пріоритетних характеристик розвитку підприємства у контексті полівекторних аспектів його проявів;

– класифікація принципів забезпечення полівекторного розвитку підприємств, яка, на відміну від наявних, передбачає виокремлення загальних (цілеспрямованість, гнучкість, збалансованість, оптимальність, ефективність, безперервність, декомпозиційність, часова погодженість, об'єктність, імпульсів розвитку) та специфічних (достатнє ресурсне забезпечення полівекторного розвитку, єдина стратегічна спрямованість трансформацій, коеволюційність та когерентність перетворень, використання впливу важелів на забезпечення полівекторного розвитку, систематичне усунення інгібіторів розвитку, реагування на непрогнозовані зміни середовища функціонування, забезпечення цільового управлінського впливу, моделювання полівекторного розвитку за усіма напрямками) принципів;

– класифікації соціально-економічних важелів впливу на забезпечення полівекторного розвитку підприємств (за змістом, цілеспрямованістю використання, напрямом впливу, середовищем формування, охопленням впливом, рівнем формування, характером і силою впливу, проявом результативності, керованістю та сферою впливу), цілей використання соціально-економічних важелів (за призначенням, пріоритетністю, перспективою втілення, суб'єктами формування), різновидів впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств (за цілеспрямованістю, взаємодією, середовищем формування, призначенням, рівнем впливу, періодичністю), що, на відміну від наявних, формує розгалужену інформаційну базу для вибору та використання соціально-економічних важелів з метою цільового впливу на забезпечення полівекторних трансформацій на підприємствах;

– типологія, змістове та функціональне наповнення важелів динамічної організаційної культури, що відрізняються від існуючих виокремленням важелів впливу на персонал підприємства (місія, цілі, цінності організації, норми, правила, стандарти поведінки, кодекс корпоративної етики, вимоги до загальних та фахових компетентностей працівників, корпоративні свята, ритуали, афіліація, артефакти) та важелів впливу на зовнішніх стейкхолдерів (імідж організації, бренд, товарний знак, торгова марка, соціальна відповідальність, правила взаємодії та спілкування, корпоративні, рекламні, інформаційні видання та заходи);

– метод оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси підприємств, що відрізняється від існуючих врахуванням у межах багатокритеріального підходу з використанням функцій належності до термножин параметру конкурентної адаптивності технологій, який відображає їхню здатність покращувати конкурентні позиції суб'єкта господарювання на ринку у короткостроковому періоді і набувати нових конкурентних переваг незалежно від масштабів інвестиційних проектів.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробленні та розвитку методико-прикладної бази забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів.

Результати наукових досліджень були використані Міністерством економічного розвитку і торгівлі України для оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств, пріоритетності інвестування у технологічні процеси та забезпечення інноваційної динаміки суб'єктів господарської діяльності (довідка №5004-05/27064-09 від 22.08.2016 р.).

Окремі розробки використано у діяльності Фонду державного майна України для забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом цільових та нецільових соціально-економічних важелів, а також оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси (довідка №284 від 26.08.2016р.).

Сформовані у дисертації моделі, методи та механізми щодо забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів використано в практичній діяльності таких підприємств: Київський філіал ПАТ «Бліц-Інформ» – Завод «Бліц-Пак» (довідка №430 від 04.08.2016 р.), ТзОВ «Цунамі» (довідка №24 від 17.11.2015 р.), ТОВ «Лемберг Індастріал Парк» (довідка №16/12 від 15.12.2014 р.), ТОВ «Автомобільний дім «Галич-Авто» (довідка №134-15 від 10.02.2015 р.), ДП «Криворізький ІА» (довідка №188 від 10.06.2014 р.), ПАТ «ГЦЗ» (довідка №79 від 27.12.2013 р.), ТзОВ «Виробничо-комерційна фірма «Росток» (довідка №24 від 03.03.2015 р.).

Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Соціально-економічна діагностика в умовах глобалізації» (для студентів напряму підготовки 6.030503 «Міжнародна економіка»), «Основи прикладної економіки» (для студентів спеціальності 8.18010024 «Прикладна економіка») та «Управління та

адміністрування розвитку ІТ-підприємств» (для студентів спеціальності 8.18010016 «Бізнес-адміністрування»), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів, спеціалістів та магістрів (довідка №67-01-625 від 25.03.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Результати дисертаційної роботи, які виносяться на захист, отримані автором особисто та відображені у наукових публікаціях. З праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень здобувача. У цій роботі матеріали та висновки кандидатської дисертації автора не використовувались.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дисертації розглянуто та схвалено на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме: «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (м. Львів, 24-25 жовтня 2014 р.); «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, 6-8 листопада 2014 р.); «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (м. Київ, 26 листопада 2014 р.); «Крок за кроком до мети: стратегія успіху для України» (м. Львів, 21 жовтня 2014 р.); «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості» (м. Львів, 14-16 травня 2015 р.); «Wybrane zagadnienia współczesnej rachunkowości w Polsce i na Ukrainie» (м. Люблін, 21-22 травня 2015 р.); «Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України» (м. Львів, 24 квітня 2015 р.); «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (м. Одеса, 4-5 червня 2015 р.); «Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення» (м. Дніпропетровськ, 9 жовтня 2015 р.); «Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції» (м. Кам'янець-Подільський, 30 жовтня 2015 р.); «Перспективні напрями наукових досліджень – 2015» (м. Братислава, 17-22 жовтня 2015 р.); «Інноваційні технології та інтенсифікація розвитку національного

виробництва» (м. Тернопіль, 20-21 жовтня 2015 р.); «Актуальні питання забезпечення стійкого розвитку національного господарства» (м. Кременчук, 23-24 жовтня 2015 р.); «Проблеми забезпечення економічного розвитку промислових підприємств» (м. Одеса, 28-29 вересня 2015 р.); «Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи» (м. Ужгород, 12-13 лютого 2016 р.); «Економічні проблеми сучасності та стратегії інноваційного розвитку економіки» (м. Львів, 18-19 березня 2016 р.); «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри» (м. Черкаси, 22 березня 2016 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.); «From Baltic to Black Sea Region: the National Models of Economic Systems» (м. Рига, 25 березня 2016 р.); «Глобалізаційні процеси в розвитку національних економік» (м. Львів, 31 березня 2016 р.); «Проблеми та перспективи розвитку національних економік: від мікро- до макrorівня» (м. Одеса, 8 квітня 2016 р.); «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (м. Львів, 14-15 квітня 2016 р.); «Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю» (м. Львів, 12 травня 2016 р.); «Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства, регіону, країни» (м. Полтава, 19 травня 2016 р.); «Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір» (м. Львів, 19-20 травня 2016 р.); «Економіка і управління в умовах глобалізації» (м. Кривий Ріг, 25 травня 2016 р.); «Реформування економіки: досвід ЄС та перспективи України» (м. Запоріжжя, 27 травня 2016 р.); «Economic Development Strategy in Terms of European Integration» (м. Каунас, 27 травня 2016 р.); «Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами України в умовах європейської інтеграції» (м. Дніпропетровськ, 21-22 квітня 2016 р.); «Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації» (м. Львів, 19-21 травня 2016 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 72 праці загальним обсягом 39,75 друк. арк. (з яких особисто авторові належить 31,82 друк. арк.), зокрема:

8 монографій (1 з яких одноосібна), 26 статей у наукових фахових виданнях України (з яких 16 публікацій включені до міжнародних наукометричних баз даних), а також 4 статті у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних (з яких 3 в іноземних періодичних виданнях), 30 тез доповідей за результатами участі у конференціях, 2 навчальних посібники та 2 конспекти лекцій.

Структура і обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 428 сторінок, у тому числі основний зміст роботи викладено на 364 сторінках тексту. Робота містить 30 таблиць, 53 рисунки, 8 додатків і список використаних джерел із 381 найменування.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЛІВЕКТОРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Змістова, типологічна та функціональна характеристика розвитку підприємств

Усі підприємства, незалежно від видів діяльності, розмірів, диверсифікованості, масштабів, використовуваних технологій, активів, іміджу тощо перманентно розвиваються під впливом середовища функціонування, змінюючи власні кількісно-якісні параметри та характеристики. У теорії та на практиці акцентується увага на тому, що суб'єкти підприємницької діяльності повинні постійно розвиватись для досягнення конкурентних переваг, отримання лідерських позицій на ринках, нарощення їхньої капіталізації, підвищення інвестиційної привабливості, досягнення стратегічних цілей тощо. Таким чином, саме розвиток стає об'єктивною необхідністю забезпечення виживання й успішного функціонування підприємств у ринкових умовах.

Поняття розвитку підприємств в іноземних та вітчизняних літературних джерелах розглядається доволі різнопланово, багатоаспектно і часто дискусійно, що потребує його уніфікованого та комплексного тлумачення. Так, згідно «Великого тлумачного словника сучасної української мови» розвиток трактується як «процес, внаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого» [32, с. 1043]. В «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера» розвиток розглядається як процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), у результаті чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до нового, прогресивнішого [129, с. 520]. В енциклопедичному словнику «Економіка та інформація» розвиток стосовно підприємства як системи тлумачиться як рух систем від нижчого до вищого за висхідною лінією, рух від старого якісного

стану до нового, більш високого, процес оновлення, народження нового, відмирання старого [123, с. 239]. Таким чином, розвиток співвідноситься із переходом підприємства на новий якісний стан, прогресивними змінами та перетвореннями.

У науковій літературі трактування розвитку підприємства є більш багатограним та різноплановим, на відміну від енциклопедичних джерел. Так, О.Г. Мельник зазначає, що розвиток організації слід розглядати багатоаспектно: як процес перетворення її якісно-кількісних параметрів, як результуючу характеристику у певних просторово-часових умовах, як іманентну властивість будь-якого підприємства, як констатацію незворотності реалізації змін, як динамічну характеристику кожного суб'єкта господарювання [211, с. 261-264]. При цьому науковець наголошує, що розвиток може мати як прогресивний, так і регресивний характер, адже класичний життєвий цикл розвитку підприємства охоплює його створення, зростання, пік діяльності, стагнацію та ліквідацію. Таким чином, розвиток організації пов'язаний зі зміною її кількісно-якісних параметрів, а вектор таких змін може бути різним.

На думку Л.Г. Мельника, розвиток – це незворотна, спрямована, закономірна дія, при цьому розвиток одночасно передбачає наявність впорядкованості та стохастичності, адже усі цілеспрямовані зміни характеризуються певним рівнем невизначеності через їх піонерний характер. Водночас науковець зазначає, що розвиваються тільки відкриті системи (до яких належать підприємства), які здійснюють метаболізм із зовнішнім середовищем. Таким чином, системний розвиток підприємства істотно залежить як від його внутрішньої діяльності, так і від впливу зовнішніх чинників [238, с. 20-24].

Ю.С. Погорелов, досліджуючи природу розвитку підприємства, пропонує його комплексне розуміння з двох точок зору. З одного боку, розвиток є загальнонауковою категорією і розглядається у літературі як явище, закон та принцип. З іншого боку, розвиток підприємства слід розглядати як процес, результат та іманентну властивість. Таким чином, розвиток суб'єкта

господарювання, на думку науковця, має потрійну природу, що найбільш яскраво відображає його істотні прояви. Зокрема, розвиток як процес є послідовним переходом підприємства від одного стану до іншого за умови, що новий стан за своїми характеристиками та параметрами є більш якісним, досконалим, прогресивним, що зумовлює виникнення в організації нових (неможливих досі) параметрів, властивостей, рис, які можуть супроводжуватись різноформатними організаційними змінами, що дають змогу виконувати підприємству нові функції, види діяльності, а також вирішувати кардинально нові завдання. Розвиток як результат, за концепцією Ю.С. Погорелова, є якісно новим станом підприємства, що зумовлює нарощення його потенціалу, зростання життєздатності та економічної захищеності, підвищення конкурентоспроможності тощо. Розвиток як іманентна властивість пояснюється самою природою розвитку, оскільки усі системи відкритого типу (до яких належать підприємства) змінюють свої параметри у контексті актуалізації та адаптації без прямого управлінського впливу. Тут йдеться насамперед про еволюційність розвитку, тобто його безупинність і внутрішньо-зумовлену природу [263, с. 56-75].

Загальнонауковий підхід до розгляду розвитку спостерігається також у джерелі [238, с. 30-35], відповідно до якого розвиток проявляє себе як закон, принцип та явище. При цьому умовами розвитку постають зміни, удосконалення, єдність та зумовленість наступного більш досконалого стану попереднім недосконалим. Характерними рисами розвитку постають наявність усвідомленої мети, іманентність криз та дискретних стрибків, що зумовлюють нестабільність, а також змістовна неповторюваність етапів розвитку [289, с. 30-34].

Істотні характеристики розвитку підприємств виокремлює В.А. Василенко, зараховуючи до них одночасно незворотність, цілеспрямованість та закономірність змін. Науковець чітко розмежовує поняття розвитку та зростання (росту), адже зростання пов'язано насамперед зі зміною кількісних параметрів, а розвиток – зі зміною якісних параметрів, тобто із

переходом на якісно новий рівень [31, с. 14-15]. Таке твердження є закономірним, адже зростання показників діяльності підприємства у динаміці не свідчить про ефективність його розвитку та перетворень. Зокрема, О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник зазначають, що у процесі комплексної діагностики розвитку організації недостатньо дослідити та проаналізувати динаміку ключових показників діяльності (чистого прибутку, чистого доходу, собівартості, активів, основних засобів, чисельності працівників тощо), а варто оцінити рейтинг темпів їх зміни, що свідчить про ефективність та природу перетворень на підприємстві. При цьому науковці пропонують порівнювати фактичні темпи приросту показників із еталонним динамічним критерієм, який ґрунтується на «золотому правилі економіки» [187, с. 246-251].

Аналізування літературних джерел за проблемою та виконані дослідження дають змогу розглядати розвиток підприємства багатоаспектно (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Багатоаспектний розгляд розвитку підприємства

Прояви розвитку	Характеристики
Процес	Перехід від одного стану до іншого, більш прогресивного та якісно нового, що дає змогу підприємству на більш ефективному рівні вирішувати проблеми та виконувати завдання
Результат	Новий, більш досконалий стан підприємства, який характеризується зміною його кількісно-якісних параметрів та характеристик, а також істотним покращенням у порівнянні із попередніми станами
Властивість	Внутрішньо-зумовлена характеристика підприємства, яка передбачає наявність постійних еволюційних змін без цілеспрямованого управлінського впливу, що реалізуються під впливом середовища функціонування
Явище	Вияв змін, реакцій та перетворень, що відбуваються на підприємстві під впливом середовища функціонування
Закономірність	Здатність підприємства, яка пов'язана із природою його функціонування, що передбачає перманентні перетворення його характеристик у циклічному вимірі

Примітка: сформовано автором на підставі [15; 31; 51; 166; 212; 263]

Варто зауважити, що розвиток підприємства доцільно розглядати у контексті таких підходів, як процесний, системний, ситуаційний та динамічний.

Згідно процесного підходу підприємство у своєму розвитку переходить з однієї стадії на іншу, яка істотно відрізняється за своїми параметрами та характеристиками, формуючи життєвий цикл розвитку. У літературі існує чимало поглядів щодо стадій життєвого циклу розвитку суб'єктів господарювання. Так, С.В. Корягіна до стадій розвитку підприємства зараховує: створення, ріст, зрілість, «паразитичну» зрілість, занепад, нездатність адекватно реагувати [177, с. 9]; Б.З. Мільнер включає такі стадії: народження, дитинство, юність, ранню зрілість, зрілість, повну зрілість, старіння, оновлення [217, с. 58]; І.А. Бланк виокремлює наступні стадії: народження, дитинство, ранню зрілість, кінцеву зрілість, старіння, відродження на новій основі [27, с. 674]; І. Адізес зараховує до стадій розвитку підприємства такі: виношування, стадію «немовляти», стадію швидкого росту (юність), стадію розквіту, стабільності, ранньої бюрократизації, бюрократизації, смерті [6; 333]; Л. Грейнер включає до стадій розвитку підприємства наступні: зростання через креативність, зростання через директивне керівництво, зростання через делегування, зростання через координацію, зростання через співпрацю [345]; О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник виокремлюють стадії зародження, зростання, піку, спаду, ліквідації [191, с. 40-41].

Вищенаведені підходи до виокремлення стадій життєвого циклу розвитку підприємства відрізняються між собою деталізацією, найменуванням та змістом стадій, хоча логіка процесу розвитку в усіх випадках є ідентичною: від створення організації – до її ліквідації. При цьому усі вищенаведені стадії можна об'єднати у п'ять класичних: заснування підприємства, його зростання, пік, стагнація та ліквідація. Успішність функціонування компанії на різних стадіях зумовлюється впливом певних чинників. Зокрема, на стадії заснування підприємства пріоритетними стають чинники вибору засновниками вдалої ніші на ринку, пошуку необхідних інвестиційних ресурсів, добору перспективного персоналу, створення необхідної матеріально-технічної бази, первинного

позиціонування організації на ринку. Стадія зростання пов'язана із формуванням конкурентних переваг підприємства, маркетинговим просуванням на ринку, залученням нових споживачів, розширенням ринків, розвитком асортименту та номенклатури продукції, активними прогресивними організаційними перетвореннями. Стадія піку характеризується тим, що організація посіла свою нішу на ринку, має стабільні обсяги продажу та виробництва, є знаною для цільової аудиторії та має сформований імідж. Стадія стагнації пов'язана насамперед зі зменшенням обсягів виробничо-господарської діяльності підприємства на ринку, витісненням його з ринку конкурентами, втратою споживачів, згортанням інвестиційних проектів, звільненням працівників тощо. Причин переходу підприємства на цю стадію може бути доволі багато: як внутрішніх (невчасність та неефективність управлінських рішень менеджерів, втрата унікальних конкурентних переваг, погіршення якості продукції, старіння техніко-технологічного забезпечення виробництва), так і зовнішніх (кризові явища в економіці, вихід на ринок більш потужних конкурентів, зміни у кон'юктурі ринку, девальвація національної валюти, інфляційні процеси). Найбільш істотним для кожного суб'єкта господарювання є його реакція на ці впливи та уміння знайти рішення, що дадуть змогу знову перейти до стадії зростання у контексті оновлення, відродження, а не ліквідації. Закономірно, що стадія ліквідації передбачає припинення функціонування підприємства через процедуру його банкрутства або добровільної ліквідації.

Системний підхід до розгляду розвитку підприємства ґрунтується на твердженні, що кожна організація є відкритою системою, яка складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем, елементів, компонентів, що під впливом певних механізмів видозмінюють свої параметри і формат взаємодії. Саме поняття розвитку за системним підходом пов'язане із явищем упорядкованості, тобто формуванням логічної та обґрунтованої моделі взаємодії складових системи. Окрім цього, розвиток організації як системи визначається цілеспрямованістю змін, оскільки на усіх підприємствах встановлюються цілі їхньої діяльності у стратегічному та тактичному розрізах,

що визначають характер перспективних перетворень. Кожна система характеризується властивістю саморегульованості, тобто здатністю реагувати на зміни таким чином, щоб забезпечувати бажаний стан динамічної рівноваги. При цьому організації також реагують на зміни у середовищі функціонування, адаптуючись до них, або реалізуючи певні заходи щодо зворотнього впливу на чинники середовища. Окрім цього, за системним підходом кожному підприємству властивий саморозвиток як іманентна характеристика, пов'язана з еволюційними перетвореннями, що не є цілеспрямовано керованими.

За ситуаційним підходом розвиток підприємства ґрунтується на реалізації реактивних перетворень під впливом певної ситуації як сукупності умов та обставин, що формують параметри середовища функціонування. Ситуаційний підхід тісно пов'язаний із адаптивним, оскільки значною мірою вплив ситуації змушує підприємства пристосовуватись до зміни умов та забезпечувати такі організаційні трансформації, які будуть найбільш доцільні у новому форматі діяльності. Оскільки ситуативний вплив на розвиток організацій є істотним і він може змінювати свій характер доволі часто, підприємства у міру власного потенціалу та передумов можуть його ігнорувати, або змушені враховувати у своїй діяльності. Зокрема, потужні транснаціональні корпорації, володіючи економічним, фінансовим, кадровим, технологічним, ринковим та інноваційним потенціалом, зазвичай самі створюють та диктують умови на ринку, тому ситуаційний розвиток для них не характерний. Малі підприємства, навпаки, надзвичайно залежні від ситуаційного впливу, тому їхній розвиток переважно ґрунтується на ситуаційному підході та вимагає систематичного прийняття реактивних рішень в усіх сферах функціонування.

Динамічний підхід до розвитку підприємства ґрунтується на властивості іманентних змін, тобто перманентних перетворень, які реалізуються в організації як керовано, так і органічно, еволюційно. Щодня на кожному підприємстві впроваджуються десятки, а інколи сотні локальних змін, які у сукупності з плином часу формують підґрунтя для істотних трансформацій. Динамічний підхід пов'язаний із природою розвитку, адже кожен суб'єкт

господарювання щоденно змінює власні параметри виробничо-господарської діяльності, проте не завжди такі зміни зумовлюють прогресивні перетворення у перспективі, перехід на якісно новий рівень.

Як свідчить аналізування літературних джерел [15; 31; 51; 158; 168; 211; 212; 238; 263; 265; 267], науковцями пропонується чимало підходів до типологізації різновидів розвитку підприємств. Проте, зважаючи на існування різноманітних поглядів до розуміння природи розвитку загалом, виникає необхідність у розробленні типології його різновидів у розрізі кожного підходу.

За процесним підходом розвиток підприємства варто типологізувати за такими ознаками: характером, циклічністю, рівнем завершеності та масштабністю (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Типологія різновидів розвитку підприємства за процесним підходом

Примітка: систематизовано автором на підставі [15; 31; 51; 211; 212; 238; 263]

За ознакою характеру у літературі та на практиці виокремлюють інтенсивний та екстенсивний розвиток підприємства. Екстенсивний розвиток ґрунтується на зростанні масштабів діяльності за рахунок розширення обсягів ресурсного забезпечення. Такий розвиток може бути ефективним, якщо результативність при цьому відповідає «золотому правилу економіки», тобто темп зростання прибутку перевищує темп зростання оборотних активів, надалі темп зростання чистого доходу, основних засобів, собівартості та чисельності

працівників [178]. Якщо ж, наприклад, відбувається пріоритетне зростання чисельності працівників, активів та основних засобів, а зростання прибутку забезпечується у менших пропорціях, то такий розвиток є неефективним. Можливі ситуації на підприємствах, коли у динаміці ключові показники за обсягами зростають, а при цьому траєкторія розвитку є спадною, що відображає низьку якість такого розвитку. Інтенсивний розвиток передбачає максимізацію використання наявного потенціалу (земель, обладнання, майнових комплексів, працівників, сировинних ресурсів, інформації тощо). Тобто, коли суб'єкт господарювання нарощує власну продуктивність праці (працює у двох- або трьох-змінному режимі), фондівіддачу, автоматизує певні технологічні процеси, що зумовлює економію матеріальних ресурсів, оптимізує логістичні потоки на різних рівнях, удосконалює управління грошовими потоками, ефективність його функціонування зростає внаслідок інтенсифікації використання наявних ресурсних можливостей без їхнього нарощення за масштабами. Важливою передумовою інтенсифікації є стабільне зростання попиту на продукцію, що вимагає нарощення обсягів виробництва.

За ознакою циклічності розвиток підприємства поділяють на циклічний та нециклічний. Вище було охарактеризовано підходи різних науковців до розгляду етапів життєвого циклу організації, які найбільш традиційно охоплюють створення підприємства, його зростання, пік, стагнацію та ліквідацію. Якщо суб'єкт господарювання послідовно впродовж певного періоду трансформується за такою циклічною логікою, то його розвиток можна вважати циклічним. Але не усі підприємства мають яскраво виражений цикл розвитку, що пояснюється впливом багатьох чинників, зокрема: кризовими явищами в економіці, інтеграційними процесами, іміджево-брендовими характеристиками організації, загостренням конкуренції на ринку тощо. Тобто цикл може не охоплювати усі класичні етапи, що відображає нециклічний розвиток. Наприклад, підприємство було створено у період розвитку економічної кризи в економіці, яка характеризується падінням платоспроможного попиту, девальваційними та інфляційними процесами,

зростанням інтенсивності конкурентних дій тощо. У таких умовах компанія зі стадії створення може перейти одразу до стадії стагнації та подальшої ліквідації, що не відповідає нормальному циклу її розвитку.

Оскільки за процесним підходом розвиток передбачає перебіг певних стадій, то, відповідно, за ознакою завершеності розвиток підприємства можна розглядати як проміжний та завершений. Завершений розвиток можна констатувати у кількох випадках: компанія пройшла усі стадії свого розвитку і ліквідувалась; підприємство досягнуло цілей власного розвитку на певному етапі свого розвитку; організація за відповідних умов функціонування та певного рівня досягнула максимально-можливих результатів. Іншими словами, рівень завершеності розвитку завжди є відносним, має певну точку відліку та критерій визначення. Щодо проміжного розвитку, то він відображає поетапні процеси трансформації підприємства на різних стадіях життєвого циклу, а також на шляху досягнення встановлених організаційних цілей. Діагностика перебігу проміжного розвитку є важливою з позиції моніторингу кількісних та якісних перетворень у діяльності організації, а також оцінювання потенціалу досягнення очікуваних цілей у різних сферах діяльності.

За масштабністю варто виокремлювати еволюційний та революційний розвиток, що відображає характер процесних перетворень у діяльності підприємства. Еволюційний розвиток є іманентним, тобто він характеризується самою природою розвитку та передбачає незворотність поступових перетворень у діяльності будь-якої організації навіть без наявних каталізаторів, активізаторів розвитку. Такий стан речей є доволі органічним, оскільки усім системам характерна еволюційність змін, що забезпечується завдяки постійній взаємодії та взаємовпливам їхніх елементів. Еволюційність зазвичай є наслідком гармонійної адаптації, саморегульовальною характеристикою систем, їх прагненням повернутись до стану рівноваги. Революційний розвиток передбачає кардинальні зміни кількісно-якісних параметрів підприємства під впливом ендогенних чи екзогенних чинників. Такий розвиток зазвичай стимулюється певним поштовхом із зовнішнього та внутрішнього середовища,

котрий зумовлює об'єктивну необхідність істотної трансформації різних сфер функціонування суб'єкта господарювання. Радикальний розвиток підприємства може бути зумовлений інтеграційними процесами, впровадженням та/або розробленням інновацій, виведенням конкурентами на ринок товару-новинки, виходом на нові іноземні ринки, зміною нормативно-правової бази тощо.

За системним підходом розвиток підприємства доцільно типологізувати в межах таких ознак, як рівень охоплення об'єктів, першопричина, спрямування (рис. 1.2).

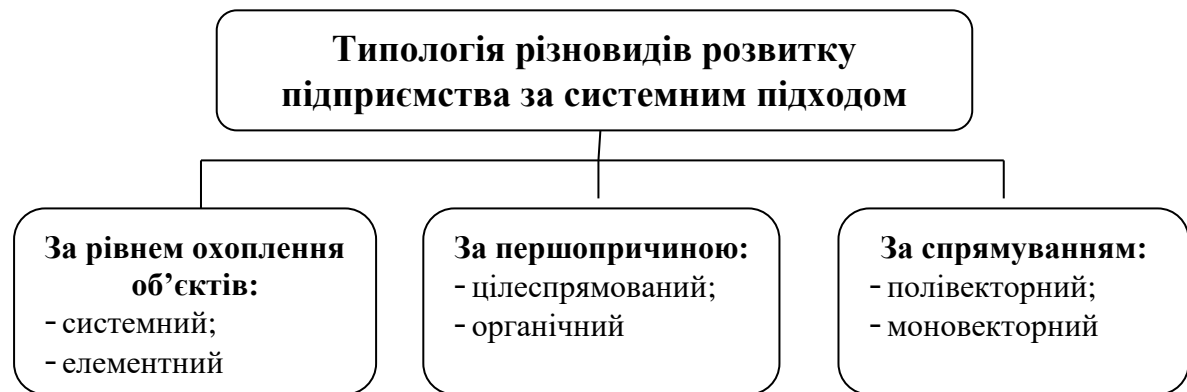


Рис. 1.2. Типологія різновидів розвитку підприємства за системним підходом

Примітка: систематизовано автором на підставі [15; 31; 51; 167; 211; 212; 238; 263]

Об'єктивною ознакою для класифікації видів підприємства відповідно до системного підходу є рівень охоплення розвитком об'єктів, яка передбачає виокремлення системного та елементного розвитку. Системний розвиток передбачає здійснення взаємопов'язаних перетворень на усіх рівнях та за усіма функціональними сферами суб'єкта господарювання. Тобто йдеться про комплексні організаційні зміни, що стосуються усіх напрямів діяльності, вони є взаємозумовлювальними та взаємодіючими. Елементний розвиток стосується не усього підприємства загалом, а лише конкретних його видів діяльності, підрозділів, осіб, ринків, товарів, процесів, операцій тощо. Такий розвиток є більш локальним, він не стосується усіх сфер та напрямів діяльності організації, характеризується трансформаціями нижчого рівня, не може мати незворотних наслідків для діяльності підприємства. Варто зазначити, що елементний

розвиток повинен реалізовуватись у контексті досягнення загальноорганізаційних цілей та має бути невід'ємною складовою системного розвитку, формуючи для нього підґрунтя та передумови.

За першопричиною варто виокремлювати цілеспрямований та органічний розвиток, що пов'язано із такими властивостями будь-якої системи, як цілеспрямованість та саморозвиток. Усі підприємства у процесі своєї діяльності переслідують певний комплекс (портфель) цілей стратегічного та тактичного рівня, які формують орієнтири для їхнього розвитку. Відповідно, будь-які управлінські рішення, які приймаються на інституційному, управлінському та технічному рівнях управління, підпорядковуються встановленим цілям. Отже, цілеспрямований розвиток ґрунтується на системі проектних уявлень та візуалізацій очікуваних у перспективі параметрів та характеристик підприємства. Органічний розвиток, на відміну від цілеспрямованого, ґрунтується на прагненні усіх елементів, підсистем у процесі їхньої взаємодії та взаємовпливів змінюватись, покращуватись та переходити на нові рівні. Таким чином, органічний розвиток не спрямований на досягнення конкретних цілей, він пов'язаний із характерними для будь-якої системи внутрішньо-зумовленими змінами, орієнтованими на покращення наявного стану речей.

Підприємство в межах системного підходу може розвиватись за спрямуванням моновекторно та полівекторно. Моновекторний розвиток передбачає рух підприємства за єдиною ключовою траєкторією в межах обраного вектору розвитку. Такий розвиток може бути характерним лише для малих вузькоспеціалізованих компаній, які націлюються на зростання обсягів власної діяльності у певних умовах функціонування. Переважній більшості підприємств характерний полівекторний розвиток, який націлений на одночасні (паралельно-послідовні) перетворення в усіх ключових сферах функціонування. При цьому пріоритетність таких перетворень для кожної організації буде істотно відрізнятись, що пов'язано із ключовими рушіями такого розвитку та наявним станом за різними напрямками діяльності. В сучасних умовах підприємства все більшу увагу акцентують на полівекторний розвиток, що дає

змогу розвиватись їм системно, комплексно, багатогранно, враховуючи увесь складний спектр взаємовпливів та взаємодій зі стейкхолдерами (власниками, працівниками, державними органами влади, споживачами, фінансово-кредитними установами, страховими, транспортними, митно-брокерськими, юридичними, аудиторськими компаніями).

В межах ситуаційного підходу доцільно систематизувати різновиди розвитку підприємства за такими ознаками: рівнем стабільності, керованістю, інтенсивністю (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Типологія різновидів розвитку підприємства за ситуаційним підходом

Примітка: систематизовано автором на підставі [15; 31; 51; 212; 263]

За рівнем стабільності доцільно виокремлювати стабільний та ситуаційний розвиток. Стабільний розвиток передбачає здійснення на підприємстві запланованих трансформацій відповідно до встановлених цілей та поетапне досягнення очікуваних параметрів без істотних коректив та зміни векторів реалізації організаційних змін. Такий розвиток може реалізовуватись за двох умов: за наявності стабільного та прогнозованого середовища функціонування, яке сприяє розвитку компаній в обраному напрямку; за наявності доволі потужних позицій у підприємств на ринку (великих організацій, їх об'єднань, транснаціональних компаній тощо), їх монопольного чи олігопольного становища, можливості впливати на зовнішнє середовище функціонування та не адаптуватися до його змін. Таким чином, стабільний

розвиток характеризується високим рівнем визначеності, потребує відповідних передумов, а також є найбільш бажаним та сприятливим для будь-якого підприємства.

Ситуаційний розвиток пов'язаний насамперед із впливом певного набору обставин (ситуації) на діяльність підприємства та необхідністю змінювати власні параметри, стратегічні і тактичні орієнтири відповідно до впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий розвиток зазвичай характерний для високодинамічного та мінливого середовища функціонування, параметри якого складно спрогнозувати, а також для малих і середніх підприємств, які не здатні опиратись впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а змушені адаптуватись та орієнтуватись на них при плануванні власного розвитку.

В межах ситуаційного підходу різновиди розвитку також слід поділяти на стихійний та керований за ознакою керованості. Стихійний розвиток тісно пов'язаний із ситуаційністю у функціонуванні підприємства, оскільки він характеризується зміною цілей, векторів та характеру перетворень під впливом різноманітних обставин без відповідного управлінського впливу. Такий різновид розвитку не є поширеним явищем і характерний для тих організацій, яким притаманна неефективна система менеджменту, менеджери яких не виступають лідерами та не використовують дієві форми влади для забезпечення впливу на керовану підсистему, керівники яких не приймають оптимальні рішення щодо забезпечення розвитку підприємства, власники яких переслідують цілі щодо подальшого банкрутства чи ліквідації організації тощо. Керований розвиток, на відміну від стихійного, є наслідком реалізації комплексу управлінських рішень у сфері визначених трансформаційних цілей та окресленого вектора розвитку. Цей розвиток передбачає поетапну реалізацію системи заходів, спрямованих на досягнення визначених параметрів у різних сферах функціонування суб'єкта господарювання. Варто зауважити, що керованість розвитку теж може істотно відрізнятись. Справа в тому, що для окремих підприємств, на яких переважає диктаторський стиль керівництва,

характерний жорстко-керований розвиток, оскільки усі зміни реалізуються цільовим чином, планово та контрольовано, відповідно, усі відхилення теж опрацьовуються і забезпечується кероване реагування на них. Ліберально-керований розвиток є протилежністю жорстко-керованому і він полягає у націленості на результат, а не на процес. За такого різновиду розвитку менеджери підприємства обґрунтовують та встановлюють стратегічні і тактичні цілі щодо розвитку, але шляхи досягнення цих цілей підлеглі обирають самостійно. За наявності істотних відхилень від очікуваних результатів керівники втручаються і у процеси розвитку. Для переважної більшості підприємств характерний медіа-керований розвиток, який передбачає чітке встановлення керівництвом результуючих параметрів розвитку та систематичний вплив на процеси трансформацій за певними контрольними точками, що дає змогу забезпечувати необхідні організаційні зміни.

За інтенсивністю варто виокремлювати поступовий та кардинальний розвиток. Поступовий розвиток характеризується наявністю чітких стадій перетворень, кожна з яких відображає удосконалення діяльності підприємства за окремими параметрами. Кардинальний розвиток має на меті істотні перетворення в організації, що суттєво змінює її наявний стан та потенціал, а також вимагає комплексних змін у різних сферах діяльності. Поступовий і кардинальний розвиток зумовлені впливом чинників середовища, тобто ситуаційним чинником, а сила та масштабність впливу системи зовнішніх і внутрішніх факторів здатні перетворити поступовий розвиток у кардинальний, або навпаки – пригальмувати на певному етапі кардинальний розвиток та перейти до поступового.

За динамічним підходом виокремлення різновидів розвитку підприємства є найбільш доцільним в межах таких ознак: результативність перетворень, неперервність, джерело змін (рис. 1.4).

За результативністю перетворень розвиток підприємства поділяється на прогресивний і регресивний. Прогресивний розвиток характеризується позитивними змінами у діяльності підприємства впродовж визначеного періоду

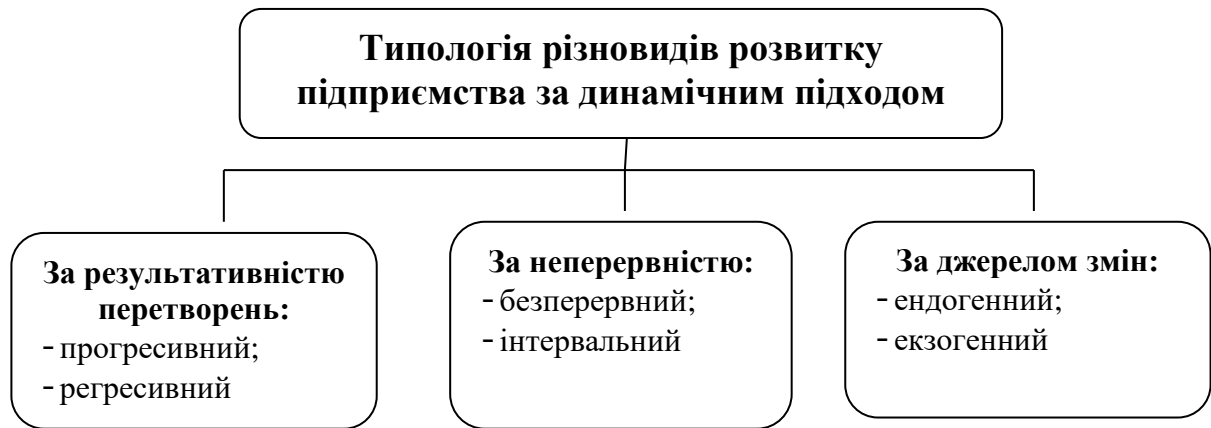


Рис. 1.4. Типологія різновидів розвитку підприємства за динамічним підходом

Примітка: систематизовано автором на підставі [15; 31; 51; 211; 212; 238; 263]

часу та його переходом на кращий якісно-кількісний рівень, що відображається, зокрема, зростанням частки ринку, обсягів реалізації, прибутковості, інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності продукції, продуктивності, капіталовіддачі тощо. Регресивний розвиток зумовлює погіршення параметрів функціонування і пов'язаний із рецесійними та стагнаційними процесами, які пов'язані зі згортанням діяльності, зменшенням її масштабів, втратою ринків та споживачів. Кожна організація впродовж свого функціонування проходить крізь прогресивний та регресивний розвиток, які є невід'ємними етапами її життєвого циклу. Важливим є те, як підприємство поводить себе на етапі регресивного розвитку і чи здатне воно максимально використати власний потенціал і знайти шляхи переходу до прогресивного розвитку.

За неперервністю у літературі та на практиці виокремлюють безперервний та інтервальний різновиди розвитку. Безперервний розвиток ще називають перманентним і він передбачає постійну реалізацію певних локальних змін на підприємстві. Такий тип розвитку характерний для нестабільних умов, пов'язаний із високим рівнем динамічності середовища функціонування та гострою конкуренцією на ринку. Інтервальний розвиток передбачає певні трансформації, рознесені у часі. Цей варіант розвитку

можливий у різних ситуаціях: за розпланованого графіка поетапних трансформацій на шляху досягнення стратегічних цілей; за технологічної необхідності у реалізації певних організаційних змін; за наявності ресурсних обмежень, що зумовлюють інтервальні трансформації тощо.

У контексті динамічного підходу важливо ідентифікувати джерела змін на підприємствах, що зумовлюють виникнення ендогенного або екзогенного розвитку. За різних ситуацій розвиток є результатом певного поштовху із середовища функціонування. У переважній більшості компаній, як свідчить практика, істотні трансформації відбуваються під впливом зовнішніх факторів (загострення конкуренції, зміни нормативно-правової бази, виникнення і виведення на ринок інноваційних товарів, подорожчання сировини і матеріалів тощо), зумовлюючи екзогенний розвиток. Ендогенний розвиток спричинений впливом чинників внутрішнього середовища, що пов'язано насамперед із рішеннями власників, пропозиціями персоналу компанії, застарілістю технологічних процесів, неналежними умовами праці тощо.

Вищевказана класифікація різновидів розвитку за системним, ситуаційним, динамічним та процесним підходами відображає пріоритетні характеристики розвитку підприємств в контексті полівекторних аспектів його проявів. Не зважаючи на значне різноманіття видів розвитку, для кожного суб'єкта господарювання можна ідентифікувати притаманні види, що відображають ключові орієнтири та параметри його розвитку. Сформована типологія видів розвитку за різними підходами створює можливості для розуміння основних напрямів, характеристик, сфер, об'єктів, джерел та результатів розвитку.

Розвиток є необхідною передумовою для кожного підприємства щодо забезпечення його функціонування та просування на певних ринках. Щодня менеджери компаній різного рівня управління ухвалюють необхідні рішення щодо забезпечення розвитку, що обумовлюється впливом різноманітних чинників та важелів, необхідністю реагування на відповідні екзогенні чи

ендогенні обставини, усвідомленістю доцільності трансформацій для досягнення стратегічних та тактичних цілей.

Варто зауважити, що рівень розвитку підприємства залежить від багатьох складових, а саме: внутрішнього і зовнішнього потенціалу, сприятливості середовища функціонування, ефективності системи менеджменту, компетентності керівників різних рівнів управління, конкурентоспроможності продукції тощо. При цьому вагому роль формують рушії та важелі розвитку, тобто ті причини й інструменти, що активізують організаційні зміни та трансформації.

1.2. Ознаки та особливості полівекторного розвитку підприємств

На сучасному етапі підприємствам недостатньо адаптуватись до динамічних змін середовища функціонування, а виникає необхідність у випередженні таких змін, антисипативному управлінні на засадах використання слабких сигналів. Такі умови кардинально змінюють існуючі підходи до забезпечення розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання у контексті пріоритезації полівекторності організаційних перетворень, що ґрунтуються на гармонізації внутрішніх і зовнішніх змін за усіма ключовими сферами функціонування. Тобто, управлінські рішення на різних рівнях підприємства мають бути взаємоузгодженими за очікуваними перетвореннями у фінансовій, виробничій, логістичній, управлінській, кадровій, маркетинговій, інноваційній та ін. діяльності. Зважаючи на це, виникає потреба у виокремленні ключових ознак та особливостей полівекторного розвитку суб'єктів господарювання як об'єктивної необхідності виживання їх на ринку й утримання власних позицій в умовах кризи.

Особливості різноманітних типів розвитку та їхні ключові ознаки розглядали у своїх працях такі науковці, як М.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика [15], В.О. Василенко [31], А.В. Гриньов [51], С.М. Ілляшенко [154],

С.О. Іщук [159; 160], О.Є Кузьмін та О.Г. Мельник [187; 190], В.В. Лук'янова [206], О.А. Біловодська [215], Л.Г. Мельник [238], Ю.С. Погорелов [263], А.Е. Воронкова [289] та ін. Вищенаведені науковці досліджують етимологію та семантику розвитку як категорії, класифікації різновидів розвитку, особливості перебігу екстенсивного та інтенсивного, дегресивного та прогресивного розвитку підприємств, етапи життєвого циклу розвитку тощо. Проте, недостатньо дослідженими залишаються проблеми забезпечення полівекторного розвитку в сучасних висококонкурентних та малопрогнозованих умовах. Зокрема, О.Г. Мельник у контексті класифікації типів розвитку підприємства за ознакою спрямування виокремлює полівекторний розвиток, який спрямований на досягнення комплексу різноманітних цілей у різних сферах функціонування організації [211, с. 261-264].

З огляду на векторність розвитку Ю.С. Погореловим пропонується виокремлювати моновекторний, багатовекторний та фронтальний розвиток. Моновекторний та багатовекторний розвиток передбачають наявність відповідної кількості векторів. Під фронтальним розвитком науковець розуміє такий розвиток, за якого існує кілька векторів, які є односпрямованими або несуперечливими й охоплюють усі функціональні підсистеми суб'єкта господарювання чи його поведінку на різних ринках. Також Ю.С. Погорелов за критерієм комплексності змін пропонує розрізняти монопроектний (реалізація локальних проектів без істотного впливу на діяльність організації), моносферний (передбачає реалізацію одного чи кількох проектів в межах однієї сфери діяльності підприємства), багатосферний (має на меті зміни одночасно або послідовно в кількох сферах діяльності суб'єкта господарювання) та холічний розвиток підприємства (істотні перетворення загалом, за якого наступний стан значно відрізняється від попереднього) [263, с. 153-156]. Вищенаведена позиція автора є дискусійною, оскільки багатовекторний і фронтальний розвиток є взаємовиключними, а багатосферний розвиток відповідає за характеристиками багатовекторному.

Необхідність розгляду векторності у розвитку підприємства пов'язана із природою розвитку. У «Великому комплексному словнику української мови» вектор (від лат. vector – той, що несе; носій) розглядається у загальному значенні як основний напрям розвитку якого-небудь процесу, явища, діяльності; а у математичному значенні – як відрізок прямої лінії певної довжини і напрямом [33, с. 63]. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» вектор розглядається як «відрізок прямої з певним значенням та напрямом у просторі» [32, с. 80], тобто у математичному контексті. У «Новому українському тлумачному словнику» вектор трактується як «величина, що характеризується не лише числовим значенням, а й напрямом; векторна величина (наприклад, сила, швидкість, прискорення, магнітний потік); відрізок певної довжини та напрямом» [230, с. 76].

Поняття вектора вперше з'явилося у роботах німецького математика XIX ст. Г. Грассмана та ірландського математика В. Гамільтона. Надалі воно набуло поширення у фізиці, економіці, політології та інших науках. Зокрема, є цілий розділ математики, який вивчає вектори – векторна алгебра, що пов'язано насамперед із розподілом усіх величин на скалярні та векторні. При цьому скалярні величини можна описати одним числом (маса, температура, об'єм, довжина), а векторні величини характеризуються напрямком (швидкість, сила, напруженість тощо). Таким чином, кожний вектор у геометричному аспекті має свій початок, кінець, довжину і напрям. При цьому вектори класифікують на такі різновиди: нульовий (початок і кінець збігаються); колінеарні (лежать на паралельних прямих); компланарні вектори (лежать на паралельних площинах) [34].

Зважаючи на вищевказані характеристики векторів, будь-який розвиток підприємства теж не можна описати скалярними величинами, оскільки він має початок, кінець, напрям руху, тривалість здійснення, що зумовлює необхідність його розгляду, виходячи із векторної природи. За спрямуванням розвиток поділяється на моновекторний та полівекторний. При цьому моновекторний характерний лише для малих вузькоспеціалізованих компаній. Для понад 98%

суб'єктів господарювання притаманний саме полівекторний розвиток, який відображає і враховує увесь спектр перетворень за видами, напрямками та сферами їхньої діяльності, тому саме цей різновид розвитку викликає особливе зацікавлення з методологічної, методичної та практичної точок зору.

Виконані дослідження дають змогу запропонувати розглядати під полівекторним розвитком підприємства процес системних перетворень в усіх невід'ємних функціональних сферах суб'єкта господарювання, що зумовлює його перехід на якісно новий, більш досконалий стан. Візуально полівекторний розвиток можна відобразити за допомогою рис. 1.5, що характеризує декомпозиційний розвиток за різними видами діяльності, але водночас передбачає перехід підприємства на кардинально новий рівень функціонування, що відрізняється від наявного підвищенням ефективності та результативності роботи, досягненням стратегічних показників і прогресивними трансформаціями.

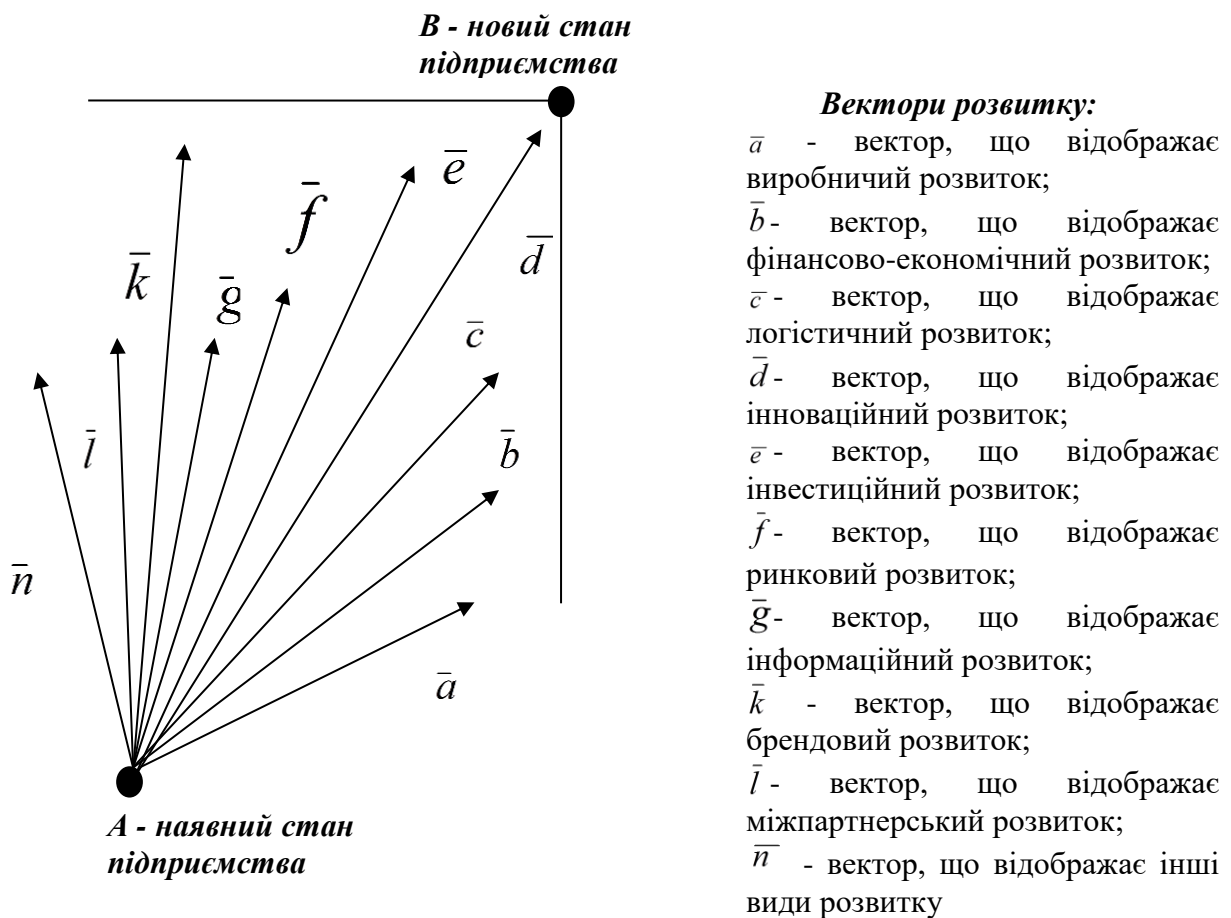


Рис. 1.5. Модель полівекторного розвитку підприємства
Примітка: сформовано автором

Полівекторний розвиток покликаний кардинально змінити параметри функціонування підприємства, забезпечити докорінні перетворення у різних сферах його функціонування, досягнути більш досконалих характеристик, підвищити конкурентоспроможність тощо. Зважаючи на це, певні організаційні зміни локального характеру, які не зумовлюють істотних перетворень у функціональних сферах організації, розглядаються як складові моновекторного розвитку. Варто також зауважити, що полівекторність передбачає обов'язкове виокремлення домінуючих векторів розвитку (наприклад, технологічний, товарний, маркетинговий) та наслідкових векторів (управлінський, кадровий), які потребують змін внаслідок реалізації перетворень за домінуючими сферами.

Зважаючи на сутнісно-функціональне призначення полівекторного розвитку виокремлено його ключові ознаки, а саме:

1. Наявність перетворень у ключових функціональних сферах підприємства. Йдеться про те, що за полівекторного розвитку трансформації реалізуються у виробничій, технологічній, логістичній, управлінській, маркетинговій, інноваційній, зовнішньоекономічній, інвестиційній, фінансовій та інших сферах суб'єктів господарювання. Тобто зміни стосуються усіх видів діяльності та ключових підрозділів організації.

2. Наявність домінуючих та наслідкових векторів розвитку. Закономірно, що перетворення за різними напрямками діяльності підприємств відбуваються у певному послідовно-паралельному форматі з урахуванням їх пріоритетності та взаємозалежності. Зокрема, вихід на новий ринок може вимагати оновлення споживчих характеристик машинобудівної продукції відповідно до потреб споживачів, що зумовить зміни у технологічних процесах та конструктивних параметрах товару, а надалі формуватиме необхідність у навчанні виробничого персоналу, у зміні маркетингової політики. Усе це потребуватиме належного ресурсного забезпечення. Варто зауважити, що розвиток різних сфер функціонування підприємства може здійснюватись синхронно на засадах ітеративного узгодження змін, проте інтенсивність, характер та масштабність

розвитку буде відрізнятися за кожною сферою із виокремленням первинних та вторинних сфер.

3. Гармонійність перетворень. Полівекторність дає змогу забезпечити органічні зміни за усіма ключовими сферами підприємства з урахуванням динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, йдеться не про локальні чи точкові перетворення, а про комплекс різноспрямованих заходів, націлених на становлення якісно нового рівня функціонування. Характеристика гармонійності безпосередньо пов'язана зі збалансованістю розвитку, тобто забезпеченням балансу між ключовими сферами та видами діяльності при здійсненні перетворень, забезпеченням досягнення як фінансових, так і нефінансових (соціальних, технологічних, ринкових) цілей суб'єкта господарювання.

4. Забезпечення прогресивної трансформації діяльності підприємства. Розвиток заради розвитку не має сенсу, відтак, перетворення у різних сферах діяльності повинні бути економічно обґрунтованими, підвищувати ефективність та фінансову результативність функціонування організації, створювати нові конкурентні переваги, формувати інвестиційну привабливість, використовувати наявний потенціал та нарощувати його. Йдеться про те, що полівекторний розвиток повинен набувати характеристик прогресивних перетворень, які спрямовані на істотне покращення параметрів за різними видами діяльності у порівнянні із точкою відліку.

5. Цілеспрямованість та дієвість змін. Полівекторні трансформації повинні відповідати стратегічним та тактичним планам підприємства, сприяти реалізації встановлених цілей, спрямовуватись на відчутні перетворення, що прогресивно змінюють параметри функціонування суб'єкта господарювання у часі та просторі. При цьому кожен вид діяльності розвивається за власним вектором, який визначає напрям, тривалість, масштабність перетворень та відповідає встановленим цілям. У цьому контексті пріоритетним є забезпечення узгодженості та сумісності між стратегічними та тактичними цілями, щоб

вектори розвитку були односпрямованими та у комплексі визначали інтегральний вектор організаційного розвитку.

6. Інноваційність перетворень. Перехід на новий кількісно-якісний рівень функціонування може відбуватись тільки на засадах впровадження управлінських, технологічних, продуктових чи інших інновацій, які, на противагу конкурентам, дають змогу підприємству отримати більш високий рівень результативності та ефективності функціонування, а також сформувати унікальність продукції. При цьому йдеться про розроблення чи впровадження нових видів продукції, сучасних технологій (чи окремих технологічних процесів), впровадження управлінських інструментів, що дають змогу підвищити ефективність функціонування організацій (бюджетування, збалансованої системи показників Нортон-Каплана, системи діагностики «table de board», системи управління за показниками KPI, системи грейдів у мотивуванні працівників, бенчмаркінгу, реінжинірингу бізнес-процесів, коучингу, аутсорсингу, інтегрованих управлінських систем (ERP, MRP, S-MES) тощо), оптимізування ланцюгів поставок тощо.

7. Синергійність змін. Реалізація комплексу взаємопов'язаних та взаємозалежних заходів за ключовими напрямками діяльності підприємства повинна спрямовуватись на отримання синергійного ефекту, тобто зростання рівня сукупної ефективності та результативності функціонування внаслідок здійснення системних, а не поодиноких змін. Досягнутий сукупний синергійний ефект внаслідок реалізації перетворень за різними напрямками діяльності суб'єкта господарювання є показником продуманості, обґрунтованості та результативності полівекторного розвитку.

8. Масштабність трансформації підприємства. Зважаючи на те, що полівекторний розвиток стосується усіх ключових підсистем функціонування організації у контексті реалізації системних організаційних змін, такі трансформації є відчутними і передбачають очевидне зростання підприємства в межах його життєвого циклу. Таким чином, полівекторні зміни не можуть бути непомітними, для них характерний ефект масштабу. Такий ефект

супроводжується досягненням економії на умовно-постійних витратах, підвищенням продуктивності праці, фондівіддачі, капіталовіддачі, рентабельності виробництва та реалізації, економічної стійкості та захищеності на підприємстві.

9. Керованість. Полівекторний розвиток не може відбуватись хаотично чи інерційно, для нього характерна обґрунтована плановість у стратегічному та тактичному вимірах, належний рівень організаційного та мотиваційного забезпечення, контрольованість та регульованість трансформацій, оскільки певні відхилення можуть змістити пріоритетний вектор розвитку. Такий підхід вимагає жорсткого керованого або медіа-керованого розвитку, тобто передбачає істотну роль менеджерів інституційного, управлінського та технічного рівнів управління у забезпеченні поетапних організаційних змін. Управлінський вплив є необхідним з огляду на масштабність та складність трансформацій, що визначаються полівекторним розвитком, він також пов'язаний з необхідністю забезпечення координаційної функції за різними векторами перетворень. При цьому набуває важливості компетентність, кваліфікація, лідерські, інтелектуальні та організаційні здібності, професійність, відповідальність, стратегічне мислення, досвід апарату управління, який безпосередньо визначає напрями трансформацій та шляхи досягнення цілей.

10. Системна локалізація. Передбачає, що трансформації стосуються підприємства загалом, а не його окремих підрозділів, видів діяльності, бізнес-процесів, працівників тощо, тобто йдеться про реалізацію організаційних змін високого рівня із подальшою декомпозицією на усі рівні. Таким чином, кожна підсистема організації, ґрунтуючись на загальноорганізаційних цілях, робить свій внесок у їх досягнення шляхом реалізації заходів локального рівня, які мають вплив на діяльність суб'єкта господарювання загалом.

11. Нарощування потенціалу підприємства. Потенціал суб'єкта господарювання – це сукупність його можливостей у певних просторово-часових умовах. Розвиток підприємства може спрямовуватись на вичерпування

наявного потенціалу або на його примноження. Вичерпування потенціалу передбачає подальше виникнення рецесійних явищ у діяльності організації, а нарощення потенціалу пов'язане із таким характером трансформацій, що створюють для підприємства додаткові нові можливості. Зважаючи на викладене, полівекторний розвиток націлений саме на відтворення та створення нового потенціалу, адже він ґрунтується на засадах антисипативності. При цьому потенціал підприємства може бути власним (наявні ресурси, майно, технології, кадровий склад) та залученим (наявність передумов в організації для залучення інвестицій, кредитів, впровадження інновацій, придбання виробничих потужностей тощо). Залучений потенціал безпосередньо пов'язаний із власним потенціалом, оскільки, наприклад, фінансово-кредитні установи надають кредити лише кредитоспроможним підприємствам, які мають у необхідному обсязі для застави нерухоме майно; інвестори вкладають кошти в інвестиційно-привабливе підприємство, яке характеризується товарною, майновою, адміністративною, фінансово-економічною, соціальною, партнерською, іміджево-брендовою та логістично-територіальною привабливістю.

12. Тривалість. Закономірно, що масштабні зміни за різними сферами функціонування реалізуються впродовж тривалого періоду часу, що пов'язано із їх підготовкою, ресурсним забезпеченням, коригуванням, ітерацією тощо. Забезпечення полівекторного розвитку є тривалим процесом у часі, розподіленим за етапами та стадіями реалізації необхідних заходів, які можуть виконуватись послідовно-паралельним чином. Зважаючи на це, полівекторний розвиток у більшості випадків планується з допомогою сіткових графіків.

На рис. 1.6 наведено систематизовані ключові ознаки полівекторного розвитку підприємств. Полівекторний розвиток підприємства формує передумови для його успішного функціонування на ринку, оскільки він здатний забезпечити прогресивні перетворення, вивести організацію на фазу зростання або піку в межах життєвого циклу, а також анулювати рецесійні чи ліквідаційні тенденції [63-65; 67; 193].



Рис. 1.6. Ознаки полівекторного розвитку підприємств

Примітка: виокремлено автором

Для полівекторного розвитку характерна низка особливостей, які відрізняють його за сутнісним наповненням від інших різновидів розвитку, а саме:

1. Характер перетворень при полівекторному розвитку на підприємствах швидше можна ідентифікувати як революційний, а не еволюційний, оскільки вони передбачають істотні якісні та кількісні організаційні зміни. Полівекторний розвиток передбачає масштабні, системні, кардинальні перетворення у різних сферах діяльності суб'єкта господарювання, які здатні вивести його на новий рівень.

2. Потреба у полівекторному розвитку формується як запізніла або випереджувальна реакція на зміни середовища функціонування, хоча такий розвиток не слід вважати ситуативним, оскільки його масштабність та істотність цілком здатні вплинути не лише на внутрішнє, але й на зовнішнє середовище функціонування.

3. Полівекторний розвиток націлений на прогресивні зміни, тобто на покращення функціонування підприємства за усіма ключовими сферами за рахунок більш результативного та продуктивного використання наявного і потенційного ресурсного потенціалу. Тобто в межах полівекторного розвитку йдеться про перехід на новий якісний рівень за усіма сферами функціонування та підприємства загалом. Це свідчить про свідоме забезпечення перманентного зростання кривої життєвого циклу підприємства, що унеможлиблює рецесійні процеси.

4. Полівекторний розвиток суттєво залежить від формального управлінського впливу, оскільки послідовно-синхронні зміни у різних сферах функціонування потребують грамотного планування, організування, узгодження, контролювання та регулювання, тобто інерційно та хаотично вони здійснюватися не можуть. Варто відзначити ключову роль менеджерів різного рівня управління, від компетентності, досвіду, гнучкості, креативності, ризиковості яких залежить результативність та ефективність трансформацій за різними сферами функціонування підприємства. Таким чином, саме

менеджери-новатори повинні працювати як єдина команда задля реалізації взаємопов'язаних організаційних змін на різних рівнях та в межах усіх підрозділів підприємства.

5. Полівекторний розвиток слід охарактеризувати як складний, комплексний процес, який потребує залучення переважної більшості персоналу підприємства в межах вертикального та горизонтального поділів управлінської праці.

6. Наявність певної залежності відповідного стану полівекторного розвитку підприємства від його попередніх станів та успішності досягнення проміжних цільових станів, що відображається у властивості ергодичності [124, с. 653]. Варто зауважити, що на формування ергодичності розвитку істотно впливає чинник часу, оскільки зі збільшенням часового проміжку така залежність зменшується та стає незначною.

7. Зважаючи на наявність пріоритетних та наслідкових векторів розвитку, існує великий ризик отримання значних втрат внаслідок неправильності визначення пріоритетних векторів розвитку. При цьому отримані наслідки для підприємства можуть бути незворотними та не підлягати регулювальним заходам. Також варто звернути увагу на те, що пріоритетність векторів перетворень може змінюватись на різних стадіях організаційних трансформацій, що зумовлюється логікою та взаємозалежністю змін.

8. Навіть при реалізації системних перетворень на підприємстві в межах полівекторного розвитку практично неможливо передбачити усі ризики у довгостроковій перспективі. Зважаючи на це, для полівекторного розвитку притаманна варіативність, за якої вагомість, пріоритетність та важливість визначених векторів може змінюватись. При цьому можуть виникати ризики:

а) зовнішнього середовища (нормативно-правові, політичні, економічні, ринкові, адміністративні, соціальні, природні, екологічні, військові, науково-технічні);

б) внутрішнього середовища:

– ресурсні (фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні, енергетичні);

- виробничо-господарські (технічні, технологічні, інноваційні, майнові);
- комерційні (маркетингові, торгівельні, транспортні, страхові, ризики неплатежів)).

9. Полівекторний розвиток є цілісним та комплексним, що відображається у його проявах на різних рівнях та в усіх сферах функціонування підприємства при послідовно-паралельній чи причинно-наслідковій реалізації перетворень. Таким чином, полівекторний розвиток передбачає декомпозицію за складовими локальними розвитками, що між собою взаємопов'язані, синхронізовані та вибудовані у певну послідовність змін.

10. Результати організаційних змін при полівекторному розвитку формують підґрунтя для подальших трансформацій у діяльності підприємства, тобто вони одночасно виступають і результатом, і відправною точкою. У таких умовах завжди присутня варіативність та нестабільність, адже не завжди трансформації за усіма напрямками діяльності реалізуються синхронно, якісно та вдало, інколи неналежні перетворення за однією сферою здатні загальмувати зміни за усіма іншими сферами підприємства.

11. За першопричиною полівекторний розвиток слід охарактеризувати як екзогенний, оскільки істотні трансформації на підприємствах зазвичай пов'язані із впливом чинників зовнішнього середовища функціонування (загостренням конкуренції, зміною економічної ситуації в країні, зміною параметрів міжнародних економічних відносин тощо). Наприклад, в умовах військових конфліктів в Україні та підписання Угоди про Асоціацію з Європейським Союзом (ЄС) значна частина вітчизняних машинобудівних підприємств змушена переорієнтувати ринки збуту з пострадянського простору на європейські, що зумовлює необхідність модифікації продукції, оновлення асортименту, впровадження сучасних технологій та систем управління якістю, забезпечення відповідності технічним регламентам ЄС, пошук інвестиційних ресурсів тощо. Також, девальвація національної валюти зумовила стимулювання експортно-орієнтованих виробництв, активізування

розвитку підприємств, що працюють на умовах давальницької сировини, водночас, пригальмувавши діяльність імпортно-орієнтованих підприємств, для яких імпорт продукції став не вигідним та дороговартісним.

12. Для полівекторного розвитку характерний прожективний підхід, який передбачає чітке визначення відправної та кінцевої точки за різними сферами функціонування з урахуванням наявних взаємозв'язків та взаємовпливів, а також проектування майбутньої ситуації. Тобто полівекторний розвиток варто розглядати як масштабний проект із низкою локальних проектів, що реалізуються у певній заданій послідовності. При цьому набуває важливості результативність втілення кожного локального проекту, що впливає на загальний успіх полівекторних перетворень на підприємстві загалом.

13. Полівекторний розвиток має антисипативний характер, тобто він спрямований на випередження змін, на адаптацію до них при наявності слабких сигналів щодо їх виникнення. Це свідчить про стратегічну спрямованість розвитку, адже йдеться не про наслідування яскраво виражених трансформаційних перетворень, що склались на ринку, а ідентифікування та розуміння тих організаційних змін, які слід буде реалізовувати через 5-10 років. Таке усвідомлення дає змогу підприємствам грамотно підготуватись до потенційних масштабних перетворень та випередити конкурентів.

14. Прагнення до збалансованості розвитку, що полягає у формуванні органічних перетворень з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків та взаємозалежності різних сфер функціонування підприємства. Поняття збалансованості у цьому контексті слід розглядати за такими аспектами: забезпечення балансу інтересів усіх функціональних напрямів в межах здійснення організаційних перетворень; забезпечення балансу інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, що зацікавлені у розвитку підприємства; усвідомлення логіки перетворень з урахуванням послідовності та масштабності організаційних змін.

15. Полівекторний розвиток потребує належного ресурсного забезпечення, зважаючи на масштабність та системність перетворень, тобто

його якісна реалізація можлива за умов належної підготовки. Як зазначають експерти, ключовими ресурсами у контексті полівекторного розвитку є трудові та фінансові ресурси. Саме персонал, володіючи необхідними компетентностями, визначає напрями та характер полівекторного розвитку і забезпечує його реалізацію. Усі інші види ресурсів (інформаційні, матеріальні, енергетичні тощо) залежать від фінансових можливостей підприємства.

16. Полівекторний розвиток потребує каталізаторів змін, тобто тих чинників, суб'єктів, важелів, які активізують організаційні трансформації, конкретизують нагальну необхідність перетворень, створюють умови для реалізації змін. Зазвичай каталізаторами організаційного розвитку є зовнішні експерти (працівники консалтингових, аудиторських, юридичних компаній), які на підставі аналізування проблем діяльності підприємства розробляють напрями їх вирішення та забезпечення якісних позитивних трансформацій. Ключовими каталізаторами є власники підприємств, які, володіючи власним баченням та концепцією діяльності підприємства, формують ключову лінію перетворень та контролюють менеджерів інституційного рівня управління на предмет їхньої спроможності впровадити заплановані організаційні перетворення. У транснаціональних компаніях практикується залучення антикризових менеджерів, які спеціалізуються на виведенні підприємства з кризи, прийнятті кардинальних рішень за різними напрямками діяльності, що спрямовані на ліквідацію проблем та забезпечення подальшого розвитку. Також все більшого поширення на підприємствах високорозвинутих країн набувають менеджери з розвитку, які покликані сформулювати ключові корпоративну та функціональні стратегії розвитку у контексті останніх трендів та тенденцій, що спостерігаються на ринках діяльності компаній. Додатковими каталізаторами змін в межах підприємств є нові висококваліфіковані, креативні, досвідчені працівники, які здатні незаангажовано оцінити ситуацію у певних сферах діяльності підприємства та сформулювати раціональні рішення щодо необхідних трансформацій.

Аналізування літературних джерел та вивчення практичних аспектів розвитку підприємств свідчить, що в сучасних умовах суб'єкти підприємницької діяльності як системні утворення націлені на забезпечення полівекторного розвитку з урахуванням взаємовпливів та взаємозалежності між різними сферами функціонування, а також із відображенням проявів організаційних змін за усіма невід'ємними видами діяльності, підрозділами, рівнями управління. Полівекторний розвиток є відокремленим різновидом трансформацій підприємства, який характеризується низкою ознак та особливостей, що змістовно, функціонально та ідентифікаційно відрізняють його від інших типів розвитку.

1.3. Принципи забезпечення полівекторного розвитку підприємств

У сучасних умовах функціонування, які характеризуються високим рівнем динамічності, нестабільністю, загостренням конкурентної боротьби лише збалансований розвиток підприємств здатний забезпечити їх успішне функціонування на ринку та створити нові конкурентні переваги. Такий розвиток повинен відповідати ознакам полівекторності, тобто враховувати усі ключові сфери функціонування суб'єктів господарювання, спрямовуватись на досягнення стратегічних і тактичних цілей, реагувати на зміни середовища функціонування та випереджувати їх, а також забезпечувати прогресивні трансформації за усіма напрямками. Такі перетворення повинні базуватись на певних обґрунтованих засадах – принципах, що дають змогу забезпечити належний рівень результативності розвитку.

Згідно «Великого тлумачного словника української мови» принцип – це «основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії ідеологічного напрямку; особливість, покладена в основу створення або здійснення чого-небудь; спосіб створення або здійснення чого-небудь» [32, с. 941]. В

«Економічній енциклопедії» принципи (від лат. – основа, початок) трактуються як «основні, вихідні положення теорії, основні правила діяльності; встановлені, загальноприйняті, поширені правила господарських дій і властивостей економічних процесів» [130, с. 76].

У наукових працях авторів виокремлюються зазвичай загальні принципи розвитку підприємства або окремих його різновидів (стійкого, соціального, економічного, технологічного, інноваційного розвитку), проте специфічні принципи полівекторного розвитку науковцями практично не зазначаються.

Так, Л.Г. Мельник виокремлює п'ять груп принципів забезпечення стійкого розвитку соціально-економічних систем: організування у просторі, організування у часі, забезпечення стійкості або рівноваги, спрямованість розвитку, наявність рушійної сили. Зокрема, науковцем до принципів організування у просторі зараховано: екологічної конституційності, єдності інформаційного інструментарію, спільної діяльності, неекспортування екологічних проблем, екологічної еквівалентності, екологічної індивідуальності суб'єктів, добровільності, екологічної чесності, лібералізації торгівлі. Принципи організування в часі, на думку Л.Г. Мельника, охоплюють не накопичення екологічних проблем, екологічних резервів, обмеженість екологічних повноважень, транзиту інформації, прогнозування наслідків, превентивність шкоди, екологічної «матрьошки». До принципів стійкості або рівноваги науковцем зараховано ще три підгрупи принципів: неперевищення екологічних порогів, єдності природокористування і природовідтворення, єдності економічних та екологічних цілей. Принципи спрямованості розвитку передбачають гуманізацію середовища, демократизацію вибору, інформатизацію споживання тощо. До принципів наявності рушійної сили зараховано принципи імпульсів розвитку (структур, що саморозвиваються, суспільного різноманіття, пріоритетності позитивної мотивації) та принципи екологізації (спрямованості в майбутнє, екологізації інструментів мотивації тощо) [212; 213; 238].

У літературі науковці визначають основні принципи інноваційного розвитку підприємств, а саме: адаптивності (прагнення до підтримки балансу внутрішніх і зовнішніх можливостей), динамічності (динамічне приведення у відповідність цілей та спонукальних мотивів), самоорганізації (самостійне забезпечення підтримки умов функціонування), саморегуляції (коректування системи відповідно до умов функціонування), саморозвитку (самостійне забезпечення умов тривалого виживання та розвитку) [156, с. 33]. Фактично йдеться про загальні принципи розвитку економічних систем.

До принципів забезпечення соціально-економічного розвитку машинобудівних підприємств В.П. Залуцький зараховує: збалансованості (врахування впливу управлінських рішень на усі сфери функціонування організації), позитивного розвитку (досягнення підприємством результативної динаміки), системності (врахування взаємозв'язків і взаємовпливів), альтернативності рішень (прорахунок різних варіантів досягнення встановлених цілей) [146, с. 166-167].

Ю.С. Погореловим зазначається, що розвиток підприємства повинен бути збалансованим за низкою критеріїв (причинно-наслідкова, ресурсна, змістовна та хронологічна збалансованість) і забезпечується на основі певних умов і базових засад (принципів) [263; 264; 266; 289]:

- односпрямованість змін за усіма векторами розвитку;
- ресурсна достатність для проведення сукупності змін;
- виконання хронологічних обмежень;
- відповідність сукупності змін стану й динаміці розвитку зовнішнього середовища;
- відповідність сукупності змін стратегії підприємства.

Розглядаючи принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства, В. Харченко виокремлює базові принципи (гнучкість, комплексність, оптимальність, ефективність, результативність) та додаткові принципи (раціональність, відповідність, динамізм, контроль). При цьому автором вищенаведені принципи розподілено

за стадіями розвитку підприємства. Так, при формуванні цілей розвитку пріоритетним є забезпечення принципів відповідності та динамізму; при безпосередньому управлінні розвитком найбільшої ваги набувають принципи гнучкості, комплексності, оптимальності, раціональності, контролю; а на етапі досягнення цілей розвитку найбільш важливими стають принципи ефективності та результативності [318, с. 69-70].

О.В. Грабельська на підставі виконаних досліджень систематизує принципи планування розвитку підприємства, до яких зараховує такі [49, с. 136-138]:

- результативність (вибір оптимальних цілей та стратегій, а також розроблення найкращих шляхів їх досягнення);
- системність (врахування усіх функціональних підсистем підприємства);
- всебічність (забезпечення узгодження за усіма напрямками планування розвитку підприємства);
- аналітичність (оцінювання та прогнозування фінансових і нефінансових показників);
- точність (використання достовірної інформації і максимально точне планування подальших дій щодо розвитку підприємства);
- безперервність (постійний перегляд плану розвитку на підставі зміни середовища функціонування);
- відповідність (забезпечення відповідності стратегії розвитку підприємства усім функціональним стратегіям);
- гнучкість (можливість перегляду плану розвитку).

Досліджуючи принципи теорії розвитку (систем, що розвиваються), О.В. Раєвнева розподіляє їх на універсальні (відображають закономірності теорії); загальносистемні (ґрунтуються на загальній теорії систем, впливають із системного підходу й аналізу; описують функціонування систем); специфічні (уособлюють найважливіші моменти теорії, характеризують розвиток підприємства); принципи управління розвитком (розглядають розвиток як управлінський процес) [282, с. 92].

На підставі аналізування теорії та практики можна виокремити загальні принципи забезпечення розвитку підприємств, які стосуються усіх його різновидів. До таких принципів зараховано:

1. Цілеспрямованість. Усі трансформації системного чи локального характеру реалізуються на підприємствах відповідно до встановлених довгострокових, середньострокових та короткострокових цілей. Відповідно, розвиток суб'єкта господарювання має цільовий характер, при цьому цілі повинні бути чітко структурованими, конкретними, параметризованими, описаними у часі і просторі, закріпленими за відповідальними керівниками та структурними підрозділами.

2. Гнучкість. Зважаючи на те, що підприємства є відкритими системами та активно взаємодіють і залежать від впливу факторів зовнішнього середовища функціонування, стратегії, напрями та плани розвитку суб'єкта господарювання варто узгоджувати відповідно до істотних змін у середовищі функціонування, тобто забезпечувати певні коригувальні дії.

3. Збалансованість. Незалежно від того, на якому рівні реалізуються організаційні зміни (локальному чи загальноорганізаційному), вони повинні відповідати цілям та потребам підприємства, а також сукупній корпоративній стратегії. Тобто елементний розвиток не повинен вступати у конфронтацію із загальноорганізаційним розвитком.

4. Оптимальність. Розвиток підприємства має відбуватись на оптимальних засадах, що передбачає врахування та співвідношення чинників часу, витрат, ризиків, досягнутих результатів. Йдеться про те, що при плануванні власного розвитку кожна компанія повинна проаналізувати усі можливі альтернативні варіанти та обрати найбільш прийнятний за сукупністю встановлених критеріїв.

5. Ефективність. Розвиток підприємства повинен передбачати покращення його кількісних та якісних параметрів, а усі трансформації повинні підвищувати ефективність функціонування організації за різноманітними сферами (покращення параметрів рентабельності, ліквідності,

платоспроможності, фінансової незалежності, оборотності, використання майнового стану, інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності тощо).

6. Принцип імпульсів розвитку. Розвиток, незалежно від його різновиду, масштабності, локалізації, функціональної спрямованості, реалізується під впливом певних рушійних сил (імпульсів, каталізаторів), які можуть фігурувати зокрема у формі різноманітних важелів.

7. Безперервність. Кожне підприємство від початку власного створення і до його ліквідації перебуває у стані безперервного розвитку, оскільки щодня змінюються його кількісно-якісні характеристики, відбувається трансформація станів, модифікується конфігурація взаємодії підсистем в межах організації та із зовнішнім середовищем. При цьому розвиток здійснюється як керовано, так і на засадах саморегульованості організації як системи.

8. Декомпозиційність. Цей принцип пов'язаний із розглядом підприємства як системи, яка складається із підсистем, елементів і компонентів, що між собою пов'язані та взаємодіють. Таким чином, забезпечення загального розвитку суб'єкта господарювання можливе за умови, що усі складові нижчого рівня роблять свій локальний внесок у забезпечення розвитку підприємства і розвиваються у визначеному напрямі.

9. Часова погодженість. Зважаючи на те, що розвиток підприємства є процесом, усі його стадії та етапи повинні бути визначені у часових проміжках, у розрізі логіки паралельно-послідовного виконання з урахуванням обраної та обґрунтованої технологічної послідовності розвитку організації.

10. Об'єктність. Розвиток підприємства завжди націлений на перетворення у певних об'єктах, якими можуть бути ринки, товари, технології, підрозділи, функціональні повноваження, організаційна структура управління, підрозділи, види та напрями діяльності, бізнес-процеси тощо.

Систематизовані загальні принципи забезпечення розвитку підприємств наведено на рис. 1.7. Варто зауважити, що кожен різновид розвитку суб'єкта господарювання потребує власного принципового забезпечення з урахуванням його характерних особливостей [102].

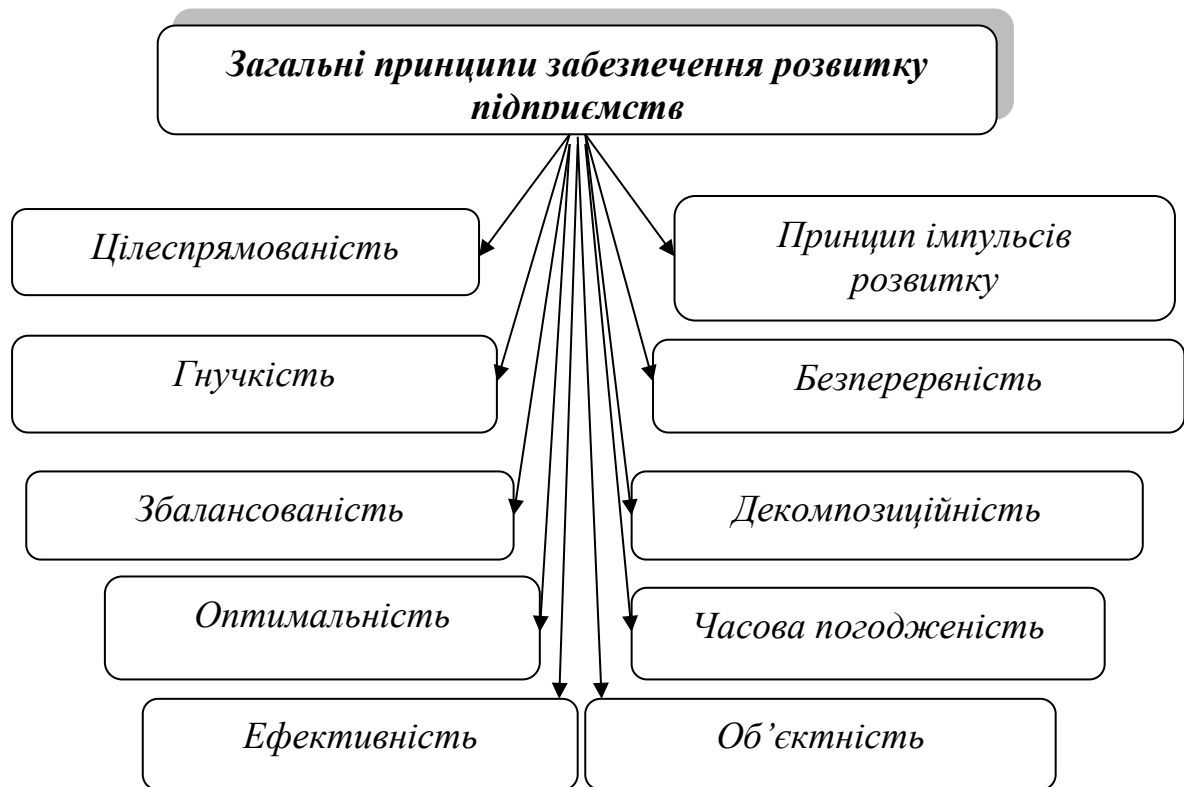


Рис. 1.7. Загальні принципи забезпечення розвитку підприємств

Примітка: сформовано автором

Зважаючи на те, що у складному ринковому середовищі, в межах якого на підприємство чинять вплив конкуренти, споживачі, державні органи влади, фінансові установи, інфраструктурні організації, правове регулювання тощо, моноекторний розвиток стає невиправданим та неефективним, а поліекторний формує необхідні передумови для якісних трансформацій, виникає необхідність саме у ідентифікуванні принципів забезпечення поліекторного розвитку.

З огляду на результати аналізування літературних джерел та вивчення практики розвитку вітчизняних підприємств виникає необхідність у виокремленні принципів забезпечення поліекторного розвитку суб'єктів господарювання як відокремленого різновиду розвитку, характерного для переважної більшості організацій.

Як свідчать виконані дослідження, здійснення та забезпечення результативного поліекторного розвитку підприємства необхідно здійснювати

на науково-обґрунтованих засадах, тобто керуючись специфічними принципами. Під специфічними принципами забезпечення полівекторного розвитку підприємств пропонуємо розуміти основні вихідні положення щодо забезпечення процесу системних, збалансованих перетворень в організації з метою переходу на новий якісний рівень функціонування.

Аналізування наукової літератури та вивчення практики діяльності і розвитку підприємств дали змогу виокремити ключові специфічні принципи забезпечення полівекторного розвитку суб'єктів господарювання:

1. Єдина стратегічна спрямованість трансформацій. Не зважаючи на те, що в межах полівекторного розвитку завжди присутні домінуючі та наслідкові вектори розвитку, вони підпорядковані певній меті вищого порядку, яка визначає пріоритети стратегічного розвитку суб'єкта господарювання. Така мета може націлюватись на захоплення кардинально нового ринку, розроблення та комерціалізацію інноваційної продукції, інтеграційні процеси, зміну асортиментної політики, створення транснаціональної компанії, істотну зміну бізнес-процесів тощо. Таким чином, усі вектори розвитку за різними видами діяльності мають відповідати єдиній корпоративній стратегії та вносити свою частку у її досягнення. В межах полівекторного розвитку єдина стратегічна спрямованість трансформацій націлює організаційні зміни на системність та збалансованість.

2. Достатнє ресурсне забезпечення полівекторного розвитку. Оскільки полівекторний розвиток завжди передбачає масштабність перетворень, він потребує належного забезпечення такими ресурсами:

- фінансовими (власними, кредитними, залученими через інвестування, емісію акцій та облігацій);
- трудовими (наявністю та можливостями щодо залучення: необхідних висококваліфікованих працівників за різними видами діяльності підприємства; креативного персоналу, що здатний продукувати інноваційні стратегічно-орієнтовані рішення; працівників унікальних або рідкісних професій);

- технологічно-майновими (сучасними виробничими та управлінськими технологіями, необхідним обладнанням, технічними та комп'ютерними засобами, спеціалізованими програмними продуктами, будівлями, спорудами);
- матеріальними (необхідною сировиною, комплектуванням, запасними частинами, матеріалами, енергетичними ресурсами);
- інформаційними (релевантною, повною, достовірною інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства).

Зокрема, впровадження машинобудівним підприємством у виробництво інноваційної продукції передбачає оновлення техніко-технологічного забезпечення, навчання або набір нового персоналу, формування маркетингової політики виведення такої продукції на ринок, інформування споживачів, створення або реорганізування сервісних служб тощо. За нестачі чи відсутності необхідних для трансформаційних змін ресурсів розвиток суб'єкта господарювання буде гальмуватись або призупинятись, що зумовлюватиме перехід на стадії стагнації чи ліквідації.

3. Моделювання полівекторного розвитку за усіма напрямками. Передбачає пропрацювання альтернативних варіантів розвитку різних сфер підприємства в умовах досягнення єдиної стратегічної мети. Цей принцип дає змогу виконати перспективну діагностику альтернативних варіантів реалізації організаційних змін з урахуванням їх змісту та масштабності. Наприклад, захоплення нового сегменту ринку може здійснюватися завдяки стратегії масових цін, що потребує істотної оптимізації на всіх рівнях для обмеження витрат, а може реалізовуватись через агресивний маркетинг, що пов'язано із залученням та вивільненням необхідних фінансових ресурсів для широкої рекламної кампанії. Сценарний підхід в межах полівекторного розвитку є одним із пріоритетних, оскільки досягнення стратегічної мети розвитку суб'єкта господарювання може реалізовуватись на засадах різноформатних векторних комбінацій розвитку різних видів діяльності. Усі такі сценарії потребують опрацювання, оцінювання та обґрунтування за певними критеріями

(ресурсними, критеріями ефективності, ризикованості, складності щодо реалізації, часовими обмеженнями тощо).

4. Забезпечення цільового управлінського впливу. Оскільки полівекторний розвиток не може бути хаотичним чи еволюційним, він потребує належного планування, організування, мотивування та контролювання, дієвого впливу на усіх, хто задіяний в процесі реалізації сукупності організаційних змін. Таким чином, система менеджменту підприємства також повинна вибудовуватись та підлягати реорганізаціям відповідно до стратегічної мети полівекторного розвитку. Такий розвиток передбачає тривалий процес різноспрямованих керованих поетапних та радикальних змін. Полівекторний розвиток суб'єкта господарювання планується у стратегічному, тактичному і оперативному розрізах, з побудовою розгалуженої декомпозиції цілей, завдань, робіт, які повинні націлюватись на досягнення глобальної мети розвитку. Одним із найважливіших аспектів забезпечення розвитку є належне організування реалізації трансформацій, що передбачає залучення кваліфікованих працівників, експертів, консультантів, перебудову організаційної структури управління, делегування повноважень, відповідальності та обов'язків, оптимізування складу та переліку структурних підрозділів, визначення кураторів організаційних змін на різних рівнях тощо. Варто зауважити, що на підприємствах завжди виникає опір змінам, не зважаючи на їх прогресивність та позитивність, тому є необхідність у належному мотивуванні персоналу, що реалізовуватиме потенційні зміни, а також у створенні механізму активізування і стимулювання бажаних трансформацій через інформування, матеріальне та моральне заохочення, підтримку, наставництво тощо. Якість та результативність полівекторних змін в організації доцільно контролювати за кожним етапом їх здійснення за критеріями синхронності, часової відповідності, визначеної послідовності, досягнення очікуваних показників. Якщо виявлено істотні невідповідності у процесі перебігу полівекторного розвитку, виникає необхідність у здійсненні

регулювальних заходів, внесенні коректив, усуненні впливу деструктивних чинників тощо.

5. Використання впливу важелів на забезпечення полівекторного розвитку. Стимулювання та активізування полівекторного розвитку підприємств може здійснюватися як з внутрішнього, так і з зовнішнього середовища на основі використання важелів, тобто інструментів впливу на діяльність суб'єкта господарювання. Зазначені важелі можуть мати різноманітну змістову характеристику (соціальні, економічні, правові, інституційні, ринкові тощо) та можуть формуватися на макро-, мезо- і мікрорівнях. Поширені ситуації, коли саме зміна зовнішніх важелів впливу та неможливість або невчасність їхнього формування на рівні підприємств гальмує або призупиняє полівекторний розвиток суб'єктів господарювання. Як свідчать результати вивчення теорії та практики, ключовими важелями, що впливають на забезпечення полівекторного розвитку організацій, є саме соціально-економічні важелі, які варто розглядати у нерозривному контексті, оскільки вони тісно корелюють між собою.

6. Реагування на непрогнозовані зміни середовища функціонування. Полівекторний розвиток підприємств повинен враховувати непрогнозовані істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, що можуть зумовити необхідність перегляду цілей, заходів, управлінських рішень, які стосуються трансформацій за різними видами діяльності. Тобто йдеться як про адаптування до змін середовища функціонування, так і про випередження цих змін. Цей принцип ґрунтується на засадах гнучкості, оскільки полівекторний розвиток реалізовується впродовж тривалого періоду, виникають високі ризики виникнення непередбачуваних подій та обставин, що здатні істотно вплинути на векторність розвитку та його змістове наповнення.

7. Коеволюційність перетворень. Йдеться про синхронізацію та логізацію трансформаційних змін за різними видами діяльності, етапами, заходами в межах очікуваного циклу полівекторного розвитку. Тобто, зміни за певними

видами діяльності підприємства повинні відбуватись згідно загальної концепції у певній послідовності в межах декомпозиції стратегічної мети суб'єкта господарювання. Таким чином, окремі заходи повинні реалізовуватись одночасно, інші ж – послідовно, що формує набір комбінацій перетворень в межах трансформаційного циклу розвитку. Коеволюційність також передбачає, що усі попередні зміни повинні максимально сприяти наступним змінам.

8. Систематичне усунення інгібіторів розвитку. Інгібітори розвитку – це ті чинники, складові елементи, які сповільнюють або гальмують перетворення на підприємстві. До інгібіторів розвитку належать опір змінам, недостатній чи неефективний управлінський вплив, нестача необхідних ресурсів для здійснення змін, неврахування змін у середовищі функціонування, гальмівний вплив суб'єктів зовнішнього середовища, нормативно-правове регулювання, технологічні регламенти, втрата потенціалу суб'єкта господарювання, неузгодженість дій у процесі забезпечення розвитку, відсутність важелів впливу тощо. Для підприємства важливо моніторити інгібітори розвитку, визначати пріоритетність їх впливу, оцінювати можливості щодо їх усунення або необхідність адаптування чи реагування.

9. Когерентність перетворень. Передбачає високий рівень узгодження змін за різними напрямками функціонування підприємства за змістовими параметрами, а також побудову технології трансформацій, яка дає змогу усі вектори розвитку поєднати у єдиному загальному векторі розвитку суб'єкта господарювання. Важливим є те, щоб система векторів розвитку за усіма істотними видами діяльності підприємства у підсумку забезпечувала очікуваний рівень кінцевої ефективності та результативності його діяльності, а також перехід на новий якісно-кількісний рівень. Варто зауважити, що значна кількість векторів здатна забезпечувати компенсаційний характер їх розвитку, тобто невиконання очікуваних параметрів за однією сферою може перекриватись перевиконанням планових показників за іншою сферою, що не вплине негативно на кінцеву результативність.

На рис. 1.8 узагальнено виокремлені специфічні принципи забезпечення полівекторного розвитку підприємств, які формують підґрунтя для реалізації ефективного та результативного полівекторного розвитку.



Рис. 1.8. Специфічні принципи забезпечення полівекторного розвитку підприємств

Примітка: виокремлено автором

Варто зауважити, що пріоритетність вказаних для кожного підприємства принципів буде різною, залежно від наявного потенціалу розвитку, масштабів діяльності підприємства, диверсифікації видів діяльності, складності бізнес-процесів, спорідненості завдань щодо розвитку за різноманітними напрямками

тощо. При цьому, вказані принципи є об'єктивною необхідністю на шляху забезпечення якісного полівекторного розвитку, і лише їхнє системне використання створює передумови для переходу суб'єкта господарювання на новий якісно-кількісний рівень. Доцільно враховувати в межах комплексного підходу і загальні принципи забезпечення розвитку підприємств.

Запропоновані принципи забезпечення полівекторного розвитку підприємств дають змогу:

- сформувані підприємствам підвалини для планування, організування, контролювання, регулювання та реалізації якісного полівекторного розвитку;
- врахувати усі необхідні передумови для полівекторного розвитку;
- оцінити необхідність у пріоритетних важелях впливу для забезпечення очікуваних параметрів полівекторного розвитку;
- оцінити альтернативність та багатоваріантність сценаріїв полівекторного розвитку;
- сформувані вектори розвитку за оптимістичного, песимістичного та усередненого варіантів розвитку підприємства;
- розуміти вихідні положення щодо забезпечення ефективного полівекторного розвитку.

Оскільки полівекторний розвиток підприємств є одним із найбільш складних, комплексних, системних, всеохоплюючих, який враховує усі ключові напрями та види діяльності, підрозділи, сфери функціонування, то його успішна реалізація повинна бути підготовлена та виконана з урахуванням базових засад.

Дослідження теорії та практики дає змогу стверджувати, що результативний і цільовий полівекторний розвиток підприємств може бути забезпечений тоді, коли він ґрунтується на певних вихідних положеннях, обґрунтованих засадах – принципах. Виконане дослідження дало змогу виокремити загальні принципи забезпечення розвитку підприємств (цілеспрямованість, гнучкість, збалансованість, оптимальність, ефективність, принцип імпульсів розвитку, часова погодженість, об'єктність,

декомпозиційність, безперервність) та специфічні принципи у цій сфері, до яких зараховано: достатнє ресурсне забезпечення полівекторного розвитку, забезпечення цільового управлінського впливу, коеволюційність перетворень, когерентність перетворень, використання впливу важелів на забезпечення полівекторного розвитку, систематичне усунення інгібіторів розвитку, реагування на непрогнозовані зміни середовища функціонування, моделювання полівекторного розвитку за усіма напрямками, єдина стратегічна спрямованість трансформацій.

Висновки до Розділу 1

1. Результати аналізування позицій науковців дали змогу розглядати розвиток підприємства багатоаспектно. Зокрема, розвиток як процес – це перехід від одного стану до іншого, більш прогресивного та якісно нового, що дає змогу підприємству на більш ефективному рівні вирішувати проблеми та виконувати завдання. Розвиток як результат: новий, більш досконалий стан підприємства, який характеризується зміною його кількісно-якісних параметрів та характеристик, а також істотним покращенням у порівнянні із попередніми станами. Розвиток як властивість: внутрішньо-зумовлена характеристика підприємства, яка передбачає наявність постійних еволюційних змін без цілеспрямованого управлінського впливу, що реалізуються під впливом середовища функціонування. Розвиток як явище: вияв змін, реакцій та перетворень, що відбуваються на підприємстві під впливом середовища функціонування. Розвиток як закономірність: здатність підприємства, яка пов'язана із природою його функціонування, що передбачає перманентні перетворення його характеристик у циклічному вимірі.

2. Обґрунтовано, що розвиток підприємства доцільно розглядати у контексті таких підходів, як процесний, системний, ситуаційний та

динамічний. Згідно процесного підходу підприємство у своєму розвитку переходить з однієї стадії на іншу, яка істотно відрізняється за своїми параметрами та характеристиками, формуючи життєвий цикл розвитку. Системний підхід до розгляду розвитку підприємства ґрунтується на твердженні, що кожне підприємство є відкритою системою, яке складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем, елементів, компонентів, що під впливом певних механізмів видозмінюють свої параметри та формат взаємодії. За ситуаційним підходом розвиток підприємства передбачає реалізацію реактивних перетворень під впливом певної ситуації як сукупності умов та обставин, що формують деякі параметри середовища функціонування. Динамічний підхід до розвитку підприємства базується на властивості іманентних змін, тобто перманентних перетвореннях, які реалізуються на підприємстві як керовано, так і органічно, еволюційно. На підставі дослідження вищевказаних підходів до розвитку підприємств сформовано типологію різновидів розвитку, зокрема за процесним підходом виокремлено різновиди розвитку за характером, циклічністю, рівнем завершеності, масштабністю; за системним – за рівнем охоплення об'єктів, першопричиною, спрямуванням; за ситуаційним – за рівнем стабільності, керованістю, інтенсивністю; за динамічним – за результативністю перетворень, неперервністю, джерелом змін.

3. Визначено, що розвиток підприємства неможливо описати скалярними величинами, оскільки він має початок, кінець, напрям руху, тривалість здійснення, що зумовлює необхідність його розгляду, виходячи із векторної природи. Досліджено, що для переважної більшості підприємств притаманний саме полівекторний розвиток, який відображає і враховує увесь спектр перетворень за видами, напрямками та сферами їхньої діяльності, тому саме цей різновид розвитку підприємства викликає особливе зацікавлення з методологічної, методичної та практичної точок зору.

4. Виконані дослідження дали змогу запропонувати розглядати під полівекторним розвитком підприємства процес системних перетворень в усіх

невід’ємних функціональних сферах підприємства, що зумовлює його перехід на якісно новий, більш досконалий стан.

5. Зважаючи на сутнісно-функціональне призначення полівекторного розвитку виокремлено його ключові ознаки, а саме: наявність перетворень у невід’ємних функціональних сферах підприємства, гармонійність перетворень, забезпечення прогресивної трансформації діяльності підприємства, цілеспрямованість та дієвість змін, тривалість, керованість, наявність домінуючих та наслідкових векторів розвитку, масштабність трансформації підприємства, нарощування потенціалу підприємства, системна локалізація, інноваційність перетворень.

6. Визначено, що полівекторні перетворення на підприємствах повинні базуватись на певних обґрунтованих засадах – принципах, що дають змогу забезпечити належний рівень результативності розвитку. На підставі вивчення теорії та практики розвинуто класифікацію принципів забезпечення полівекторного розвитку підприємств, яка передбачає виокремлення загальних (цілеспрямованість, гнучкість, збалансованість, оптимальність, ефективність, безперервність, декомпозиційність, часова погодженість, об’єктність, імпульсів розвитку) та специфічних (достатнє ресурсне забезпечення полівекторного розвитку, забезпечення цільового управлінського впливу, коеволюційність перетворень, когерентність перетворень, використання впливу важелів на забезпечення полівекторного розвитку, систематичне усунення інгібіторів розвитку, реагування на непрогнозовані зміни середовища функціонування, моделювання полівекторного розвитку за усіма напрямками, єдина стратегічна спрямованість трансформацій) принципів.

7. Наукові результати, відображені у Розділі 1, опубліковані у працях автора [56; 63; 64; 67; 91; 92; 102; 192; 193; 277; 301; 380].

Розділ 2. РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВАЖЕЛІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПОЛІВЕКТОРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Сутнісні ознаки соціально-економічних важелів

Функціонування та розвиток підприємств залежить від значного переліку чинників, важелів, методів, інструментів, способів впливу, які формуються на різноманітних рівнях та виконують стимулюючий або дестимулюючий вплив. У літературних джерелах та у практиці функціонування підприємств спостерігаються значні розбіжності щодо сутнісного наповнення вказаних категорій, ідентифікування відмінностей між ними, змістового та функціонального ототожнення тощо. Зважаючи на вищевикладене, виникає необхідність в уточненні змісту вказаних економічних категорій, у розвитку їх етимологічно-семантичної складової та чіткому відокремленні сутнісного наповнення, а також у розвитку категорійного апарату та типологічної бази за проблемою.

Варто зауважити, що поняття «важіль» розглядається з фізичної, будівельної, математичної точок зору, але нас цікавить його економічний аспект та змістове наповнення саме у такому контексті. Так, у «Великому тлумачному словнику української мови» важіль розглядається як «засіб, яким можна надати дії, сприяти розвитку чого-небудь, або пожвавити, підсилити діяльність кого-, чого-небудь» [32, с. 72]. Вказане тлумачення має узагальнений характер, але воно чітко окреслює дієвий характер важелів. Цей висновок підтверджує розуміння у «Новому українському тлумачному словнику» терміна «засіб» як спеціальної дії, що дає можливість досягнути чого-небудь, зробити щось. Водночас у цьому ж словнику розглядаються засоби до існування як гроші, матеріальні блага, достатки, необхідні для життя [230, с. 222]. Варто

також зазначити, що у «Великому тлумачному словнику української мови» практично ототожнюються поняття «засіб», «спосіб», «метод» та «інструмент».

Т.В. Лобунець визначає важелі «як інструменти, засоби і прийоми впливу на економічні процеси та об'єкти, які сприяють їх розвитку в заданому напрямі; інструменти і засоби впливу на економічні процеси» [203, с. 6]. Таким чином, науковець акцентує увагу на таких важелях, що забезпечують вплив саме на економічні процеси та визначають їх цілеспрямований характер.

В «Економічній енциклопедії» економічні важелі трактуються як «засоби та методи управління народним господарством за допомогою фінансово-кредитних інструментів, податків, регулювання цін і використання тарифів, амортизаційної, бюджетної політики тощо» [131, с. 471]. Вказане трактування конкретизує характер та перелік економічних важелів, а також ототожнює поняття «важіль», «засіб» та «метод», що надалі ускладнює подальше розуміння досліджуваної категорії. Слід зазначити, що в «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера» економічні важелі тлумачаться як «інструменти управління економікою, які є невід'ємною частиною господарського механізму». При цьому до переліку таких інструментів зараховують систему цін, тарифів, фінансово-кредитні операції та податки. Важливо, що в енциклопедії акцентується увага на дієвій природі важелів, оскільки вони допомагають цілеспрямовано змінювати стан об'єктів; а також на багаторівневості їх впливу, оскільки дія економічних важелів може поширюватись на макро- та мікрорівні національної економіки [129, с. 185].

У «Фінансовому словнику» розглядається дотичний до економічного важеля фінансовий важіль як інструмент регулювання співвідношення власного та позикового капіталу підприємства, що спрямований на максимізацію рентабельності власних коштів [142, с. 59]. Водночас, в «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера» розкривається зміст такого поняття, як операційний важіль у контексті нарощення прибутку суб'єкта господарювання при зростанні обсягів виробництва та реалізації в умовах релевантного діапазону, тобто при незмінності постійних витрат [129, с. 427].

Бюджетно-податкові важелі характеризують О.М. Тищенко та К.В. Голякова, трактуючи їх як заходи бюджетно-податкової політики, що націлені на стримування, вирівнювання або стимулювання конкретних сфер та напрямів соціально-економічного розвитку із застосуванням набору інструментів [306, с. 25]. Варто зауважити, що автори тлумачать важелі як заходи, що реалізуються із використанням певних інструментів, при цьому чітко вказується цільове призначення бюджетно-податкових важелів та нерозривно розглядається соціально-економічний розвиток.

О.В. Солдатенко розглядає відокремлено фіскальні важелі як економічні та організаційні заходи оперативного втручання у регулювання податкових зобов'язань [316, с. 8-10]. При цьому, автор необґрунтовано акцентує увагу на оперативному характері важелів, адже вони можуть мати і стратегічний характер, а також ідентифікує важелі як заходи.

Вплив соціальних важелів на конкурентоспроможність національної економіки розглядає у своїх працях член-кореспондент НАН України Е.М. Лібанова [198, с. 5-19]. Науковець наголошує, що в сучасних умовах країни отримують конкурентні переваги не лише за рахунок володіння земельними, паливно-енергетичними чи іншими сировинними ресурсами, а насамперед за рахунок таких соціальних важелів, як інтелектуальний потенціал, людський капітал та ефективність мотиваційних механізмів. Такий підхід змінив вектор концепцій забезпечення конкурентоспроможності із цінового фактору на фактор якості, який досягається насамперед завдяки висококваліфікованій робочій силі. Про цей факт свідчать економічно розвинуті країни (Німеччина, Японія, Корея), які акцентують увагу на пріоритетності людських ресурсів в умовах обмеження інших ресурсних можливостей.

І.В. Колупаєва уточнює поняття важелів регуляторної політики, розглядаючи під ними інструменти, засоби та прийоми прямого і непрямого впливу державних органів влади на економічні процеси та об'єкти крізь призму

нормативно-правового поля з метою забезпечення економічного, соціального та іншого розвитку суспільства [173, с. 51].

Також у літературних джерелах [25; 183; 315] зустрічаються такі поняття, як податкові, інформаційні, цінові, монетарні, валютні, інвестиційні, кредитні та інші важелі, які деталізують різновиди важелів.

Варто зауважити, що у теорії та на практиці спостерігається ототожнювання таких понять, як фактор та важіль, та відстежується певна схожість у їхніх класифікаціях. Однозначно, ці категорії між собою взаємопов'язані, проте фактори відображають рушійні сили, умови, передумови, чинники впливу на певні об'єкти, процеси, явища, а важелі формують інструменти, за допомогою яких цей вплив відбувається. Ідентичні фактори можуть здійснювати вплив на об'єкт на засадах низки різноманітних важелів. Так, законодавчі фактори впливу на діяльність суб'єктів господарювання впливають через встановлення податкових ставок, митно-тарифне регулювання, визначення мінімального рівня заробітної плати, умов автоматичного повернення ПДВ, сплати акцизного податку, встановлення систем спрощеного оподаткування тощо.

Таким чином, аналізування тлумачно-енциклопедичної та наукової літератури щодо трактування категорій «важіль» та «соціально-економічний важіль» свідчить про відсутність їхнього уніфікованого розуміння за значенням, а також про розгляд важелів як засобів, способів, методів, заходів, інструментів та відсутність єдності у змістовому ідентифікуванні природи категорії.

Виконані дослідження дають змогу розглядати під важелями інструменти, що забезпечують вплив на певний об'єкт з метою зміни його стану чи поведінки. Інструменти охоплюють сукупність методів та засобів впливу; методи, своєю чергою, є способами та прийомами впливу на конкретний об'єкт; засоби – це певні знаряддя, що дають змогу досягнути цілей; способи та прийоми – це синонімічні поняття до методів. Взаємозв'язки між усіма вказаними категоріями наведені на рис. 2.1.

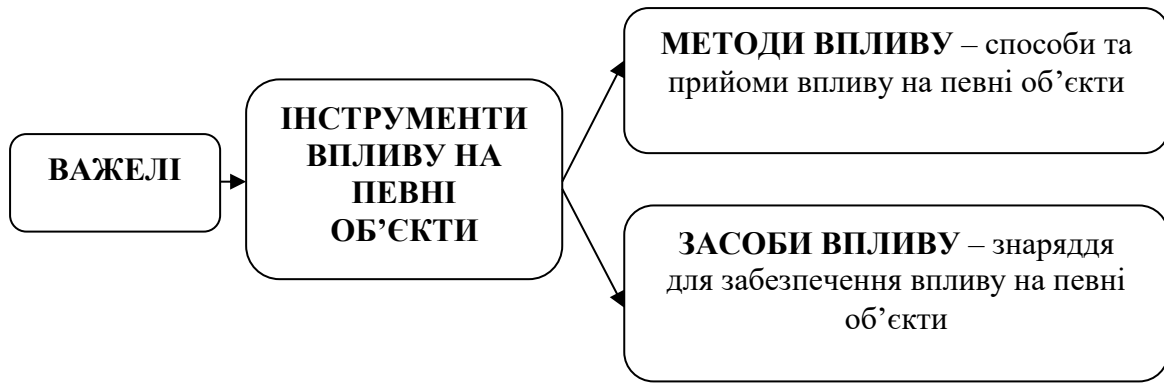


Рис. 2.1. Модель взаємозв'язків між категоріями

Примітка: сформовано автором

Варто зауважити, що соціальні важелі впливу на розвиток підприємства доцільно розглядати у взаємозв'язку із економічними, оскільки вони нерозривно пов'язані. Зокрема, такий важіль, як заробітна плата, водночас виступає у ролі як соціального, так і економічного; попит споживачів на продукцію також одночасно можна розглядати з двох позицій; ціни на продукцію впливають як на економічну кон'юнктуру, так і на можливості щодо задоволення потреб споживачів; податки регулюють економічні процеси, сприяють наповненню бюджетів різних рівнів, проте, водночас, регулюють фіскальне навантаження на фізичних осіб та підприємців.

Аналізування літературних джерел, а також вивчення теорії і практики дають змогу розглядати під соціально-економічними важелями впливу на розвиток підприємств інструменти соціально-економічного характеру, які забезпечують зміну параметрів функціонування суб'єктів господарювання. Відповідно, коли йдеться про соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств, маються на увазі інструменти соціально-економічного характеру, що забезпечують істотний вплив на усі ключові сфери функціонування.

Таким чином, соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку суб'єктів господарювання мають низку характерних ознак:

1. Природа соціально-економічних важелів пов'язана із їх дієвістю, тобто забезпеченням впливу на певні об'єкти, процеси, види діяльності, операції, персонал підприємства тощо. Оскільки важелі є інструментами впливу, то вони забезпечують цілеспрямовану чи побічну дію на різні аспекти діяльності підприємства. Таким чином, соціально-економічні важелі покликані змінити кількісно-якісні параметри різних сфер функціонування підприємства у заданому напрямку.

2. Дія соціально-економічних важелів на підприємство формує певні зміни, що виникають впродовж відповідного періоду часу та зумовлюють різноформатні перетворення. Вказані зміни можуть мати різноманітний характер (прогресивний чи дегресивний) та термін реалізації (оперативні, короткострокові, середньострокові, довгострокові зміни) залежно від спрямування та сили впливу важелів.

3. Застосування соціально-економічних важелів спрямоване на стимулювання, вирівнювання або гальмування певних процесів, що відбуваються на підприємствах. Тобто, шляхом використання таких важелів, залежно від рівня їх формування, можна регулювати підприємницьку активність. Наприклад, закономірним наслідком зменшення ставок податків та бази оподаткування в умовах спрощення організаційно-реєстраційних процедур є створення нових підприємств, нарощення обсягів їх виробничо-господарської діяльності. В умовах України традиційно суб'єкти господарювання скаржаться на податковий тиск, бюрократію, корупцію, девальваційні та інфляційні процеси. Безумовно, що усі ці несприятливі соціально-економічні важелі зумовлюють банкрутство значної кількості компаній та вихід з певних ринків неконкурентоспроможних підприємств. Водночас, є організації, які в таких несприятливих умовах навпаки починають активно розвиватись на засадах впровадження інновацій, прийняття нестандартних рішень, переформатування системи менеджменту, реорганізації бізнес-процесів тощо.

4. Соціально-економічні важелі можуть впливати на діяльність підприємства із зовнішнього та внутрішнього середовища. Важелі

внутрішнього середовища є керованими, адже розробляються та використовуються цілеспрямовано і покликані досягнути конкретних організаційних цілей. Такі інструменти формуються під впливом важелів зовнішнього середовища, оскільки підприємства зазвичай можуть лише адаптуватись або іншим чином реагувати на їх дію. Лише окремі компанії-гіганти, монополісти, які входять у лобістські промислово-фінансові групи, реально здатні кардинально змінити зовнішню ситуацію і характер важелів зовнішнього середовища.

5. Соціально-економічні важелі є каталізаторами системних і полівекторних перетворень на підприємствах. У цьому полягає ключове призначення таких важелів, оскільки вони впливають на усі сфери діяльності суб'єктів господарювання і зумовлюють вимушені зміни. Наприклад, такий важіль, як високі тарифи на газ, електроенергію, водопостачання, негативно впливає на собівартість та подальшу ціну продукції, що формує необхідність на підприємствах забезпечувати економію за усіма іншими витратами, удосконалювати технологічні процеси у контексті ресурсозбереження, здійснювати персоналом пошук нових раціоналізаторських, інноваційних рішень у контексті розвитку виробничо-господарських бізнес-процесів. Такий розвиток, як полівекторний, він не є іманентним чи еволюційним, це системний, синергійний, революційний розвиток, який відбувається під впливом рушійних сил, важелів, що визначають його характер, масштаби та загальну стратегічну орієнтацію.

6. Соціально-економічні важелі, незалежно від їхніх різновидів, завжди впливають на людський капітал підприємства. Зважаючи на те, що люди є основним ресурсом організації, його інтелектуальним центром, то усі зовнішні впливи на підприємство вони діагностують, моніторять, ідентифікують та приймають рішення щодо формату подальшого реагування на них. Надалі ці рішення втілюються у внутрішніх соціально-економічних важелях, які покликані вплинути насамперед на роботу персоналу, задіяного у

постачальницькій, логістичній, зовнішньоекономічній, інноваційній, виробничій та збутовій діяльності.

7. Вплив соціально-економічних важелів є масштабним та істотним, оскільки він зумовлює перетворення в усіх ключових сферах діяльності підприємства. Особливо такий вплив є відчутним на великих та середніх підприємствах, оскільки організаційні зміни стосуються практично усіх підрозділів підприємств, ключових сфер та напрямів діяльності, основних та допоміжних бізнес-процесів.

Дослідження теорії і практики [57; 73; 86; 103; 192] дають змогу виокремити ключові цілі використання соціально-економічних важелів впливу на розвиток підприємства, які запропоновано класифікувати за такими ознаками: призначенням, пріоритетністю, суб'єктами та перспективою втілення (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Класифікація цілей використання соціально-економічних важелів впливу на розвиток підприємств

Примітка: систематизовано автором

За призначенням цілі використання соціально-економічних важелів доцільно розподілити на активізуючі, антикризові та регулювальні. Активізуючі цілі спрямовані на прогресивний розвиток підприємства і покликані максимально покращити його різноманітні аспекти діяльності (бізнес-процеси, технології, роботи, операції, товари, систему менеджменту, управління персоналом, постачання тощо) та забезпечити стимулювання активних перетворень.

До активізуючих цілей використання соціально-економічних важелів на підприємствах слід зарахувати:

- забезпечення інтенсивного розвитку;
- впровадження та розроблення інновацій;
- вихід на нові ринки збуту;
- активізування організаційних змін технологічного, соціального та управлінського характеру;
- зростання ринкової вартості підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- розширення масштабів діяльності;
- зростання асортименту та номенклатури продукції;
- впровадження та розвиток системи управління якістю;
- поглинання підприємств із суміжними бізнес-процесами;
- впровадження сучасних виробничих технологій;
- розширення частки ринку;
- активізування зовнішньоекономічної діяльності;
- вихід на IPO;
- створення умов для розвитку кадрового та технологічного потенціалу;
- розширення та будівництво виробничо-господарських потужностей тощо.

Антикризові цілі спрямовані на подолання та запобігання кризам внутрішнього і зовнішнього походження, незалежно від рівня, обсягу та масштабів криз. До таких цілей слід віднести:

- виведення підприємства з кризового стану;
- залучення зовнішніх джерел фінансування;
- забезпечення економії ресурсів;
- забезпечення цільового використання ресурсів;
- забезпечення економічної та фінансової стабільності функціонування;
- підвищення фінансової результативності функціонування;
- покращення фінансової дисципліни та платоспроможності;
- забезпечення зростання ділової активності;
- запобігання банкрутству;
- проведення санаційних заходів;
- формування економічної захищеності;
- оптимізування витрат тощо.

Регульовальні цілі спрямовані на коригування курсу розвитку підприємства з урахуванням змін у середовищі функціонування, а саме:

- ринкову переорієнтацію;
- удосконалення споживчих параметрів продукції;
- усунення браку;
- покращення технологічних процесів;
- розвиток сервісної сфери відповідно до потреб споживачів;
- коригування функціональних стратегій;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- розвиток корпоративної культури;
- усунення «вузьких місць»;
- посилення конкурентних позицій;
- підвищення кредитоспроможності продукції підприємства тощо.

За пріоритетністю цілі використання соціально-економічних важелів поділяються на основні та другорядні. Зазвичай формування певних

інструментів соціально-економічного характеру передбачає конкретну основну ціль. Наприклад, зниження податкового навантаження на бізнес покликано активізувати його розвиток, що є основною ціллю, при цьому в межах другорядних цілей фігурують створення нових робочих місць, підвищення платоспроможності населення, вирішення проблем безробіття, зростання податкових відрахувань до бюджетів різних рівнів тощо.

Цілі використання соціально-економічних важелів впливу на розвиток підприємств формуються чималим переліком суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища. Варто зауважити, що в організації один із найбільш істотних впливів мають соціально-економічні важелі, які цілеспрямовано формуються державними органами влади, ґрунтуючись на національних інтересах, міжнародних домовленостях і угодах, а також стратегіях розвитку держави та регіонів. Зокрема, Верховна Рада України ухвалює Податковий кодекс України, визначаючи перелік, ставки податків, базу оподаткування; також ухвалює Митний кодекс України та законодавство про єдиний митний тариф, яке деталізує ставки мит за різними товарними групами; встановлює законодавчо мінімальні соціальні стандарти тощо. Кабінет Міністрів України визначає тарифну політику, затверджує тарифні ставки для різних категорій працівників. Державна фіскальна служба, яка на сьогодні поєднала податкові та митні органи, забезпечує адміністрування та збір податків і зборів та їхнє перерахування до бюджетів різного рівня. Органи місцевого самоврядування визначають ставки місцевих податків та зборів тощо. Тобто, державні органи влади використовують інструменти соціально-економічного впливу з метою активізування, регулювання та стимулювання розвитку національної економіки.

Споживачі залежно від власного рівня платоспроможності, уподобань, потреб, планів, формують цілі щодо придбання чи відмови від певної продукції, що надалі визначає попит на продукцію підприємства, його виробничу програму та завантаження потужностей. Інвестори, володіючи інвестиційним капіталом, мають власні цілі щодо інвестування цього капіталу, зокрема,

забезпечення участі в управлінні, придбання певного пакету акцій з метою його подальшого перепродажу для отримання спекулятивного прибутку, встановлення контролю над діяльністю суб'єкта господарювання тощо. Кредитори (фінансово-кредитні установи) зацікавлені надати підприємствам кредити на найбільш вигідних для себе умовах, із надійним заставним забезпеченням та конкурентною кредитною ставкою. Конкуренти, знижуючи ціни, формуючи вигідну бонусну політику, використовуючи агресивну рекламу, націлені на залучення нових споживачів, захоплення більшої частки ринку тощо. Власники компаній зорієнтовані на розвиток і прибуткову роботу своїх підприємств, тобто вони прагнуть мати високі результати діяльності, вимагаючи від найманих менеджерів досягнення стратегії розвитку і цільових ключових показників. Відповідно, менеджери націлені на максимальне використання потенціалу підприємства, що зумовлює необхідність таких соціально-економічних інструментів, як заробітна плата, премії, набавки, доплати, норми використання ресурсів, умови праці тощо.

Суб'єкти формування соціально-економічних важелів відображають певні рівні національної економіки, що зумовлює особливості цілей розроблення та використання таких важелів. Так, з позиції макрорівня дія соціально-економічних важелів спрямована на наповнення державного бюджету, структурну перебудову національної економіки, вихід із кризи, ліквідування наявних проблем, стимулювання розвитку підприємницької діяльності, впровадження інновацій, підвищення рівня життя населення тощо. На мезорівні важелі спрямовані на наповнення місцевих бюджетів, розвиток підприємств певних галузей, підвищення інвестиційної привабливості регіону, вирішення складних соціально-економічних проблем місцевого характеру тощо. На мікрорівні соціально-економічні важелі спрямовані на розширення частки ринку, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, впровадження інновацій, зростання потенціалу підприємства тощо.

За перспективою втілення цілі використання соціально-економічних важелів є стратегічні та тактичні. Закономірно, що тактичні є складовою поетапного втілення стратегічних цілей. Варто зауважити, що чим вищий рівень формування в економічній системі соціально-економічних важелів, тим стратегічнішим характером вони володіють, адже, зокрема, на рівні держави формування та використання інструментів соціально-економічного впливу є доволі тривалим, оскільки ці процеси супроводжуються складною нормативно-правовою, організаційною, розпорядчою, інструктивною та інформаційною діяльністю. На рівні малих підприємств цілі використання соціально-економічних важелів мають зазвичай тактичний характер, оскільки такі суб'єкти господарювання є чутливими до середовища функціонування, відтак вони повинні вчасно та оперативно реагувати на його зміни, а також адаптуватись до нових умов діяльності.

Виконані дослідження свідчать, що незалежно від суб'єктів формування та використання соціально-економічних важелів впливу на розвиток підприємства існують певні загальні принципи щодо їх добору та розроблення, а саме:

- відображення у соціально-економічних важелях їхнього інформаційного насичення та відповідності цілям, що переслідуються від їх використання;
- узгодженість і збалансованість різноманітних соціально-економічних важелів у контексті досягнення стратегічних цілей на макро-, мезо- та мікрорівнях національної економіки;
- зрозумілість змістового та функціонального наповнення важелів, що надалі повинно відображатись у їхній наслідковій дієвості;
- обґрунтованість соціально-економічних важелів, оскільки їхній вплив повинен мати очевидні позитивні результати у сфері забезпечення полівекторного розвитку підприємств;
- структурованість важелів, що пов'язано із їхньою природою інструментального впливу у контексті методів та засобів;

- алгоритмізація впливу важелів, що зумовлює логіку поведінки суб'єктів підприємницької діяльності у разі використання важелів;
- обмеження кількості важелів, оскільки за умови значної кількості розпорошується їхній цільовий вплив;
- врахування синергійного ефекту впливу сукупності соціально-економічних важелів, що характеризується підсиленням як позитивного, так і негативного ефекту у процесі їхньої взаємодії;
- економічність використання важелів, що передбачає співвідношення витрат на їхнє формування і використання, а також кінцевих результатів;
- оптимізування важелів на засадах вибору найбільш дієвих та ефективних із множини альтернатив відповідно до встановлених цілей тощо.

При розробленні соціально-економічних важелів пріоритетності набуває синергійний ефект, що виникає внаслідок їхньої спільної взаємодії та взаємозалежності. Цей ефект здатний як посилити позитивний вплив сукупності важелів, так і нівелювати його. Зокрема, в умовах поетапного вступу у дію Угоди між Україною та Європейським Союзом (ЄС) українські споживачі очікували отримання істотних цінових переваг внаслідок ліквідації імпорتنих мит на близько 98% імпорتنих товарів, що ввозяться з ЄС. Імпортно-залежні підприємства теж сподівались на зменшення цін на матеріали, сировину, комплектування, що надалі б дало змогу зменшити собівартість та ціни на готову продукцію. Проте, девальвація національної валюти вищевказані очікування нівелювала, оскільки зменшення тарифів було абсолютно невідчутним на фоні гривневого здорожчання імпорتنих товарів. За переважною більшістю товарних позицій вартість імпортової продукції у гривневому еквіваленті, не зважаючи на ліквідацію мит, навіть підвищилась. Прикладом позитивного синергійного ефекту є те, коли внаслідок внесення змін у податкове законодавство створені умови для спрощеного оподаткування відповідних категорій платників податків, паралельно спрощено умови щодо їх реєстрації та ліквідації, а також скасовані ліцензії на ведення окремих видів діяльності. Такі дії у комплексі покликані активізувати розвиток

підприємництва у певних сферах діяльності. На рівні підприємства прикладом позитивного синергійного ефекту є розроблення дієвої системи матеріального стимулювання, створення хороших умов праці для працівників, покращання соціально-психологічного мікроклімату, підбір компетентної та дружньої команди, що у поєднанні сприяє підвищенню результативності та ефективності персоналу підприємства.

Однією із найважливіших передумов забезпечення дієвого впливу соціально-економічних важелів на полівекторний розвиток підприємства є вибір найбільш результативних та пріоритетних важелів, що формує їх доволі обмежену кількість. Варто зауважити, що кожне підприємство постійно перебуває під впливом значної кількості соціально-економічних важелів, але орієнтується у своїй діяльності та розвитку лише на ті, які є вагомими та характеризуються найбільшою силою впливу. Так як усі важелі мають тимчасовий характер дії і відрізняються між собою часовими характеристиками, то виникає необхідність у прогнозуванні термінів їх впливу і постійному моніторингу актуальних важелів.

Природа кожного соціально-економічного важеля є доволі суперечливою, оскільки їхній вплив не завжди є повністю прогнозованим, конкретизованим та алгоритмізованим, що зумовлює необхідність врахування усіх потенційних ризиків. Наприклад, добір колективу працівників за певними соціально-психологічними ознаками не гарантуватиме високого рівня командності роботи та сприятливого мікроклімату у колективі; високий рівень заробітної плати аналогічним чином не діятиме на усіх працівників; демократичний стиль керівництва у менеджера не гарантуватиме хороші взаємини між ним і колективом тощо. Таким чином, доцільно відстежувати результати впливу важелів на проміжних етапах їхнього використання з метою гнучкої зміни у разі недостатньої результативності впливу. Суб'єкти формування та використання важелів мають систематично аналізувати та співвідносити їхню вартість та отримані ефекти, обирати із множини альтернативних варіантів найбільш дієві та економічно доцільні важелі, прогнозувати ризики

недостатньо результативного впливу важелів, враховувати взаємодію та взаємозв'язки між ними.

Зважаючи на те, що соціально-економічні важелі є рушійними силами, каталізаторами розвитку усіх підприємств та націлені на досягнення цілей суб'єктів їх формування, виникає необхідність у їхньому перманентному ідентифікуванні, моніторингу, виявленні характеру, тривалості, пріоритетності та сили впливу, наявних і потенційних наслідків впливу на різні види діяльності суб'єкта господарювання, прогнозуванні точок біфуркації (у яких навіть мінімальний вплив здатний кардинально змінити параметри функціонування підприємства) тощо. Варто зауважити, що розвиток організації переважно має незворотній характер, тому виникає необхідність у зваженому формуванні цільових соціально-економічних важелів в межах внутрішнього середовища функціонування впливу та у грамотному реагуванні на важелі зовнішнього середовища, які для суб'єкта господарювання є найбільш ризикоутворювальними та загрозливими.

Виконані дослідження дають змогу констатувати, що під соціально-економічними важелями впливу на діяльність підприємств слід розглядати інструменти соціально-економічного характеру, які забезпечують зміну параметрів функціонування підприємства. Таким чином, соціально-економічні важелі характеризуються ознаками дієвості, каталізування перетворень, а також стимулювального, вирівнювального чи стримуючого впливу.

2.2. Класифікація та характеристика соціально-економічних важелів

Щодня підприємства перебувають під впливом низки різноманітних важелів, які відмінні за змістом, силою, напрямом та масштабністю впливу. Для менеджерів компаній одним із найбільш важливих завдань є вчасне розпізнавання і реагування на істотні важелі, що впливають із зовнішнього

середовища, та формування дієвих важелів впливу в межах внутрішнього середовища.

На сучасному етапі існує чимале різноманіття важелів впливу на діяльність та розвиток підприємств, що систематизуються і класифікуються у літературі та на практиці за різноманітними ознаками. Так, Т.В. Лобунець пропонує класифікацію важелів регулювання інвестиційної діяльності як одного із різновидів соціально-економічних важелів за такими ознаками [203, с. 8]:

- методом впливу на інвестиційний процес (важелі прямого впливу: адміністративні; важелі непрямого впливу: економічні та неекономічні);
- рівнем впливу (макрорівневі, мезорівневі, мікрорівневі).

В.О. Полюга виокремлює важелі регулювання туристичної діяльності, зараховуючи до них за змістовою ознакою державно-адміністративні (кадрове забезпечення, наукові дослідження ринку, контроль якості), нормативно-правові, фінансово-кредитні (мікрокредитування, пільгове кредитування, державне субсидіювання, лізинг), податкові (оптимізація кількості та ставок податків, бюджетне фінансування цільових програм, податкові пільги) та соціально-економічні важелі (маркетингова та рекламна діяльність, інформаційно-довідкова діяльність, розробка іміджевої стратегії) [273, с. 8-9]. Як видно із вищенаведеної класифікації, автором під важелями розглядаються не лише інструменти впливу, але й види діяльності, що не зовсім коректно.

Найбільш розгалуженою у літературі є класифікація податкових важелів, які можна розглядати як різновид соціально-економічних важелів, оскільки податки визначають фіскальне навантаження на юридичних і фізичних осіб, таким чином активізуючи чи гальмуючи їх підприємницьку діяльність та платоспроможність. Так, Ю.Б. Іванов класифікує податкові важелі за такими ознаками [268, с. 227]:

- за призначенням: стимулювальні, компенсаційні, дестимулювальні;
- за характером цілей: стратегічні та тактичні;
- за сферою впливу: економічні, соціальні, екологічні;

- за механізмом впливу: системні, комплексні, елементні.

І.В. Білоус, своєю чергою, класифікує податкові важелі на дві групи [26, с. 129]:

- податкові важелі системного впливу (податкова система, розмір ставки податків);
- податкові важелі комплексного впливу (спеціальні режими оподаткування, податковий кредит, податкові пільги, податкові канікули).

За рівнем охоплення впливом податкові важелі О.Ю. Дубовик систематизує за такими групами [127, с. 63]:

- системні (рівень оподаткування, структура податкової системи, застосування альтернативних систем оподаткування);
- комплексні (спеціальні податкові режими для певних груп платників, спеціальні податкові режими за галузевою ознакою);
- локальні (об'єкти оподаткування, платники податків, розмір ставки податку, порядок визначення податку, податкові пільги).

Розглядаючи класифікацію бюджетно-податкових важелів, О.М. Тищенко та К.В. Голякова виокремлюють [306, с. 27]:

- стримуючі важелі (бюджетний дефіцит, надмірне податкове навантаження, низький рівень місцевого оподаткування);
- вирівнюючі важелі (дотації вирівнювання, інші дотації, субвенції, субсидії);
- стимулюючі (податкові пільги, зменшення ставок оподаткування).

Таким чином, у літературних джерелах розглядається чимало класифікацій податкових, бюджетно-фіскальних, інвестиційних та інших важелів, проте не сформовано базової класифікації саме соціально-економічних важелів.

Виконані дослідження дають змогу запропонувати комплексну класифікацію соціально-економічних важелів впливу на розвиток підприємств за низкою істотних та незалежних ознак, що формує підґрунтя для всебічного розуміння різноформатних характеристик таких важелів, зокрема:

1. За цілеспрямованістю використання:

- цільові (формуються та застосовуються для досягнення визначених цілей, наприклад, для розвитку підприємств певної галузі, для виведення суб'єктів господарювання з кризи, для покращання інвестиційного клімату);
- іманентні (важелі, які попри свою цільовість для одних об'єктів забезпечують вплив на інші, без наявності чітко визначеної цілі).

2. За характером впливу:

- важелі безпосереднього впливу (безпосередньо чинять вплив на діяльність підприємства);
- важелі опосередкованого впливу (створюють непрямі умови для забезпечення певних перетворень в організації).

3. За середовищем формування:

- важелі, що впливають на діяльність підприємства із зовнішнього середовища функціонування (ціни, тарифи, податки, інвестиції, кредити тощо);
- важелі, що впливають на діяльність підприємства із внутрішнього середовища функціонування (ліміти на використання ресурсів, фінансові обмеження, витрати на забезпечення діяльності тощо).

4. За напрямом впливу:

- стимулювальні важелі (спрямовані на забезпечення прогресивного розвитку підприємства та покращення його цільових параметрів);
- гальмівні важелі (передбачають стримування певних процесів та перетворень, що притаманні окремим підприємствам).

5. За рівнем формування:

- важелі макроекономічного рівня (сформовані на найвищому державному чи міждержавному рівні);
- важелі мезоекономічного рівня (сформовані на рівні галузі або регіону);
- важелі мікроекономічного рівня (сформовані на рівні підприємства).

6. За силою впливу:

- важелі сильного впливу, які дають змогу досягнути очікуваного результату;

- важелі середнього впливу, коли результат забезпечується частково;
- важелі слабого впливу, використання яких є низькорезультативним.

7. За охопленням впливом:

- комплексні важелі, що зумовлюють перетворення в усіх сферах діяльності підприємства;

- локальні важелі, котрі забезпечують вплив лише на окремі сегменти діяльності організації.

8. За проявом результативності дії важелів:

- важелі, дія яких проявляється у довгостроковому періоді;
- важелі, дія яких проявляється у середньостроковому періоді;
- важелі, дія яких проявляється у короткостроковому періоді.

9. За сферою впливу важелі здатні діяти в межах підприємства на:

- виробничу сферу;
- збутову сферу;
- логістичну сферу;
- маркетингову сферу;
- майнову сферу;
- іміджево-брендову сферу;
- фінансово-економічну сферу;
- технологічно-конструкторську сферу тощо.

10. За керованістю:

- керовані важелі, котрі суб'єкти формування важелів здатні сформувати, спрогнозувати їхню дію, оцінити наслідки впливу, забезпечити їхнє регулювання;

- некеровані важелі, на які суб'єкти формування важелів не можуть вплинути безпосередньо, але змушені адаптовуватись до їх впливу, враховувати наслідки їхньої дії.

11. За змістом доцільно виокремлювати податкові, монетарні, тарифно-цінові, інвестиційні, кредитні, амортизаційні, інноваційні, компетентнісні, гедоністичні, культурологічні та психологічні важелі. Розглянемо характеристику цих важелів більш ретельно.

Податкові важелі пов'язані із системою оподаткування в країні і визначаються нормативно-правовою базою, активізуючи чи гальмуючи розвиток підприємницьких структур. Варто зауважити, що в Україні одна із найнестабільніших, найскладніших та фіскально спрямованих система оподаткування. Згідно міжнародного рейтингу «Doing Business-2016» Україна за легкістю сплати податків перебуває на 107 місці зі 189 країн світу, при цьому загальні затрати часу на обслуговування податків у рік сягають 350 год. (у країнах ОЄСР – 176,6 год.), загальна податкова ставка становить 52,2% від прибутку (у країнах ОЄСР – 41,2%), зарплатні податки і відрахування – 43,1% від прибутку (у країнах ОЄСР – 24,1%) [341]. До ключових податкових важелів слід зарахувати:

- перелік та ставки податків. Згідно ст. 9 Податкового кодексу України до загальнодержавних податків належать: податок на прибуток підприємств, податок на доходи фізичних осіб, податок на додану вартість, акцизний податок, екологічний податок, рентна плата, мито [269]. Відповідно до ст. 10 Податкового кодексу України до місцевих податків належать: податок на майно та єдиний податок; до місцевих зборів належать: туристичний збір, збір за місця для паркування транспортних засобів [269];

- податкові пільги (податкові канікули, звільнення від оподаткування окремих операцій, звільнення від оподаткування окремих платників податків);

- альтернативні режими оподаткування. Йдеться про спрощену систему оподаткування. Чинним податковим законодавством визначено умови перебування суб'єктів господарювання на спрощеній системі оподаткування та база оподаткування у 2016 р. за такими групами [269]:

- а) 1 група – ФОП, які не використовують працю найманих осіб, здійснюють виключно торгівлю на ринках або надають побутові послуги

населенню. Обсяг доходу не перевищує 300 тис. грн. (у 2015 р. – аналогічні вимоги). Ставка єдиного податку – до 10% мінімальної заробітної плати (до 137,8 грн.), встановлюють місцеві ради. ЄСВ – 22% бази нарахування або 303,16 грн.;

б) 2 група – ФОП, які надають послуги платникам єдиного податку або населенню у сфері виробництва та продажу товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства. Наймані працівники – до 10 осіб, обсяг доходу – до 1,5 млн. гривень (у 2015 р. – аналогічні вимоги). Ставка єдиного податку – до 20% мінімальної заробітної плати (до 275,6 грн.), встановлюють місцеві ради. ЄСВ – 22% бази нарахування або 303,16 грн.

в) 3 група – ФОП та юридичні особи, які мають дохід до 5 млн. гривень (у 2015 р. – до 20 млн. грн.). Ставка єдиного податку 3% від доходу з ПДВ, 5% доходу без ПДВ, ЄСВ – 22% від мінімальної заробітної плати або 303,16 грн.

г) 4 група – сільськогосподарські товаровиробники, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий рік дорівнює чи перевищує 75% (у 2015 р. – аналогічні вимоги). 0,16-5,4% нормативно грошової оцінки 1 га землі залежно від виду земель;

– податкові санкції: штрафи, пені, неустойки, примусове стягнення податкової заборгованості, арешт майна тощо.

Монетарні важелі пов'язані із обсягами та структурою грошової маси на ринку та впливом НБУ на регулювання грошового обігу. До них, зокрема, доцільно зарахувати такі:

– курс національної валюти відносно іноземних валют, підхід до встановлення валютного курсу у країні;

– інструменти регулювання валютних операцій: вільний доступ та швидкість придбання іноземної валюти, обов'язковий продаж частини або повного обсягу валюти, отриманої від експортних операцій;

– інфляцію та таргетування інфляції НБУ;

– валютні інтервенції тощо.

Тарифно-цінові важелі доцільно розглядати відокремлено з позиції зовнішнього та внутрішнього середовища. Зокрема, на діяльність та розвиток підприємств впливають ціни на сировину, матеріали, комплектування; тарифи на електроенергію, газ, водопостачання і водовідведення; ціни конкурентів на продукцію, товари-аналоги, товари-замінники; ціни на послуги супутніх організацій (транспортних, страхових, юридичних, аудиторських тощо). В межах внутрішнього середовища підприємство взмозі впливати на політику ціноутворення на власну продукцію шляхом встановлення лімітів, норм використання ресурсів, впровадження режиму економії за різними сферами діяльності суб'єкта господарювання для подальшого встановлення конкурентоспроможної ціни на власну продукцію або при використанні стратегії масових цін.

Інвестиційні важелі є одними із найбільш істотних для забезпечення розвитку підприємства, оскільки саме інвестиції дають змогу реалізувати радикальні перетворення, що стосуються технологічного оновлення, запуску у виробництво нових видів продукції, розроблення і впровадження інновацій, реконструкції, будівництва, оновлення асортименту продукції тощо. Інвестиційні важелі також варто розглядати у контексті зовнішнього та внутрішнього середовища. До інвестиційних важелів зовнішнього середовища слід зарахувати: зовнішні інвестиції, які можуть мати українське або іноземне походження та можуть фігурувати у різних формах (наприклад, прями та портфельні); інструменти регулювання іноземного інвестування (реєстрація, вимоги щодо інвестиційного внеску, захист іноземних інвестицій, легкість повернення іноземних інвестицій); доступ до зовнішніх інвестиційних ресурсів (розвинута інвестиційна інфраструктура, наявність інвестиційних, трастових фондів тощо); інвестиційна привабливість країни та регіону розташування підприємства. Закономірно, що іноземні інвестори намагаються мінімізувати інвестиційні ризики, вкладаючи кошти у підприємства, що розташовані у інвестиційно-привабливих регіонах. Україна, за даними Європейської бізнес-асоціації (ЄБА), впродовж 2012-2015 рр. характеризується негативним

значенням індексу інвестиційної привабливості, який перебуває у діапазоні [0; 3] (рис. 2.3) [132]. Дослідження, проведені ЄБА у останньому кварталі 2015 р., свідчать, що 80% опитаних компаній незадоволені станом інвестиційного клімату в Україні; 62% – не помітили позитивних змін; 8% – відзначають стабілізацію валюти; 8% – помітили покращання на макрорівні; 25% – вважають, що податкові органи тиснуть на платників податків, наголошують на відсутності податкової реформи та вбачають позитивні зміни через створення нового проекту Податкового кодексу; 23% – стверджують, що корупція на тому ж рівні, відсутність реформ у цьому напрямі; 21% – декларують відсутність реформ і позитивних змін [132].

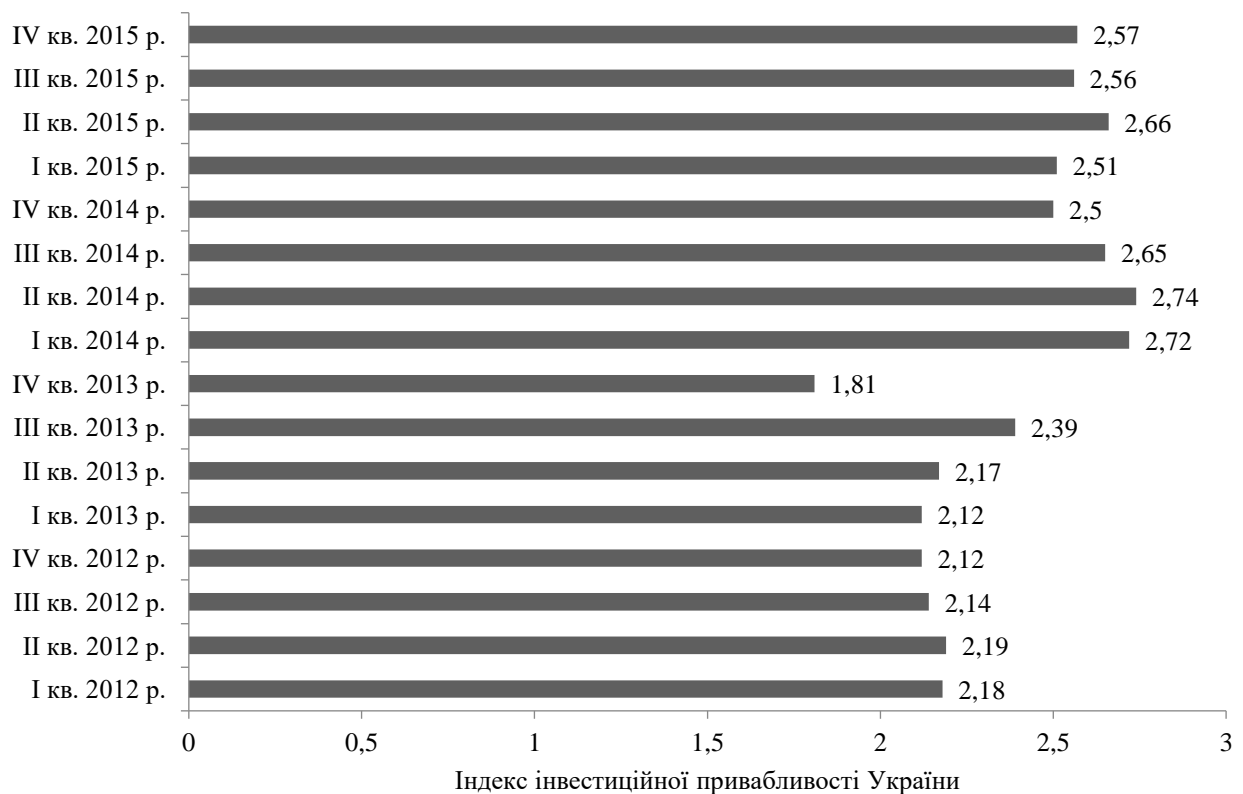


Рис. 2.3. Поквартальна динаміка Індексу інвестиційної привабливості України у 2012-2015 рр.

Примітка: побудова автором за даними Європейської бізнес-асоціації [132]

Інвестиційні важелі в межах внутрішнього середовища репрезентовані коштами підприємства, які акумульовані зазвичай в межах амортизаційного фонду та спрямовуються на реалізацію різноманітних інвестиційних проектів. На жаль, українські підприємства у переважній більшості не формують

амортизаційний фонд, оскільки функціонують в умовах кризи неплатежів, складності оперативного поповнення обігових коштів з інших джерел, тому кошти інвестиційного спрямування використовуються для поточних потреб та для погашення зобов'язань.

Кредитні важелі пов'язані із доступом до кредитних ресурсів, розвиненою кредитно-фінансовою інфраструктурою, обліковою та кредитними ставками, можливістю залучення кредитів в іноземних установах, комерційним кредитуванням. Кредити дають можливість підприємству отримати необхідні кошти як для реалізації інвестиційно-інноваційних проектів, так і для поповнення оборотних активів. Останнім часом знову набуває популярності комерційне кредитування, яке фактично пов'язане із відтермінуванням платежів за отримані товари, роботи та послуги, що дає змогу підприємствам утримати свої позиції на ринку та не збанкрутувати в умовах падіння платоспроможного попиту й формування несприятливої ринкової кон'юнктури.

Амортизаційні важелі – це інструменти відтворення основних засобів та нематеріальних активів підприємства. До таких важелів належать методи нарахування амортизації та терміни експлуатації необоротних активів. На сьогодні максимально наближено податковий та бухгалтерський підходи до нарахування амортизації основних засобів та нематеріальних активів. Згідно П(С)БО №7 «Основні засоби» амортизація основних засобів може нараховуватись залежно від характеру їх експлуатації такими методами: прямолінійним, зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивним [278]. Податковим кодексом України (ст. 138.3) визначено 16 груп основних засобів та мінімально допустимі терміни їх корисного використання, а також зазначено, що їхню амортизацію слід здійснювати відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку, зокрема, відповідно до П(С)БО №7 «Основні засоби» [269]. Згідно П(С)БО №8 «Нематеріальні активи» амортизація нематеріальних активів нараховується впродовж періоду після їхнього зарахування на баланс. При цьому амортизація може нараховуватись будь-яким методом, що відображений у П(С)БО №7

«Основні засоби» із урахуванням умов отримання майбутніх економічних вигод від експлуатації нематеріальних активів. Якщо такі умови встановити складно, то необхідно використовувати прямолінійний метод [279].

Інноваційні важелі пов'язані із доступом підприємств до інновацій, а також впровадженням інноваційних рішень, ідей, продукції у діяльність суб'єктів господарювання. На ефективність цих процесів впливають не лише зовнішні чинники (інноваційна інфраструктура, розвиток венчурного бізнесу, сприятлива державна політика в інноваційній сфері, дієвий захист об'єктів права інтелектуальної власності тощо), а й внутрішні змінні, зокрема, навички управління інноваційним процесом керівниками різних рівнів управління, активна маркетингова інноваційна політика, уміння здійснювати трансфер технологій, зацікавленість менеджерів та власників в інноваційному шляху розвитку тощо.

Компетентнісні важелі – це інструменти, що пов'язані із сукупним впливом знань, досвіду, вмінь, цінностей на трансформаційні процеси в організації. Варто зауважити, що функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах загострення конкурентної боротьби, обмеженого доступу до усіх видів ресурсів, динамічності та нестабільності середовища функціонування, високого рівня невизначеності перспектив розвитку тощо. Нестача фінансових, матеріальних, техніко-технологічних та енергетичних ресурсів зумовлює пріоритетність трудових ресурсів, які завдяки генеруванню ідей, пошуку найбільш оптимальних варіантів рішень та розробленню нестандартних заходів здатні вивести компанії з кризи. Науковці зазначають, що саме креативний та інноваційно-налаштований персонал створює перспективу підприємства, активізує його розвиток та просування на ринку, а також формує його унікальні конкурентні переваги.

У межах внутрішнього середовища до компетентнісних важелів слід зарахувати:

- кваліфікацію та досвід персоналу, адже високий рівень знань, вмінь та навичок працівників формує передумови для прийняття ефективних

управлінських рішень у сфері організаційних змін, а також гарантує вчасність та якість реалізації таких рішень;

- креативність та інноваційну спрямованість працівників, що пов'язано із продукуванням нестандартних ідей, пошуком новітніх шляхів та заходів щодо подолання проблемних ситуацій, а також формуванням унікальних проектних рішень з метою забезпечення розвитку підприємства;

- стратегічне бачення працівників, яке демонструє їхню здатність виявити найбільш перспективні для підприємства напрями та сфери діяльності, працювати на випередження потенційних змін середовища функціонування антисипативним чином за слабкими сигналами, формувати лідерський потенціал, розуміти тенденції стратегічного розвитку;

- унікальні професійні характеристики працівників, адже зазвичай вони формують конкурентні переваги підприємств та здатні вивести їх на якісно новий рівень розвитку;

- бачення власників компаній, оскільки саме вони мають визначальний вплив на місію, цілі та подальший розвиток.

У контексті зовнішнього середовища до компетентнісних важелів варто віднести: думки та позиції експертів, які своїми аналітичними оглядами, рекомендаціями, порадами, висновками та публікаціями формують інформаційне підґрунтя для ухвалення управлінських рішень щодо подальшого розвитку та трансформацій підприємств; рекомендації консультантів, які на підставі вивчення та ознайомлення із діяльністю підприємств розробляють пропозиції щодо здійснення певних організаційних змін різного рівня і змісту; висновки аудиторських компаній, які вказують на очевидні проблеми у діяльності підприємств та пропонують варіанти їх вирішення; компетентнісний рівень потенційних працівників на ринку праці, що пов'язано із якістю системи освіти в країні та у певному регіоні, наявністю необхідних програм підготовки у закладах вищої та професійно-технічної освіти тощо.

Культурологічні важелі пов'язані із впливом культури на розвиток підприємств. Зокрема, у контексті зовнішнього середовища до таких важелів варто зарахувати:

- ментальність як сукупність культурних, ціннісних, світоглядних орієнтацій та установок, що притаманні конкретній нації, народу, оскільки формування ментальності відбувається історично під впливом значного спектру економічних, політичних, військових та інших чинників. Ментальність населення країни визначає пріоритети щодо розвитку тих чи інших галузей, націлює підприємства на напрям та формат трансформацій;

- традиції та звичаї, які відображають погляди, смаки, норми поведінки, що склались історично і передаються з покоління в покоління, а також є певними усталеними поглядами. Вони безпосередньо впливають на формування потреб населення та визначають надалі характер діяльності організацій, які націлені на задоволення таких потреб;

- моральні та духовні цінності, які відображають загальноприйняті правила поведінки, а також етичні аспекти існування, що обумовлені домінуючими релігіями й історичними аспектами. Вони визначають засади взаємодії в контексті конкретної нації, народу, етносу на певній території та безпосередньо впливають на взаємодію між суб'єктами економічних відносин, таким чином формуючи поведінку підприємства на ринку.

У межах внутрішнього середовища культурологічні важелі включають:

- інструменти організаційної культури як системи цінностей, норм, правил, звичаїв, традицій, що культивуються на певному підприємстві. Інструментами організаційної культури є кодекс, система правил та процедур поведінки, корпоративні ритуали, форма одягу, зовнішній вигляд офісу, гасла тощо. Насамперед організаційна культура спрямована на культивування лідерських переконань у персоналу та впевненості в унікальності й успішності компанії, до якої вони приналежні, що є одним із проявів стимулювання діяльності працівників та формує передумови для розвитку;

- неформальні мережі, які ґрунтуються на об'єднанні працівників за спільними інтересами, потребами, уподобаннями поза офіційною організаційною структурою управління. Менеджери підприємств можуть використовувати такі колективи для генерування нових ідей, пропозицій, рекомендацій, розповсюдження інформації, необхідної для забезпечення бажаних перетворень.

Гедоністичні важелі пов'язані із впливом рівня задоволення зацікавлених груп на активізування організаційного розвитку. В межах зовнішнього середовища до таких важелів варто зарахувати: якість життя, що відображається у належному рівні доходів, високій платоспроможності, фінансових можливостях населення, зокрема і конкретних споживачів підприємства, які надалі стимулюють попит та активізують діяльність суб'єктів господарювання; задоволення споживачів, яке формується не лише за рахунок цінової політики, але й бренду, супутніх послуг, бонусів, сервісу, іміджу, престижу та інших складових, котрі впливають на формування подальших позитивних очікувань споживачів і зростання попиту на продукцію підприємства; система соціального захисту громадян в країні, що формує відповідну базу для впевненості населення у забезпеченні державою ключових прав і гарантій, а також створює можливості для активізування потреб та стимулювання попиту.

У межах внутрішнього середовища до гедоністичних важелів належать задоволення працівників від умов праці, характеру виконуваної роботи, системи стимулювання, колективу, перспектив кар'єрного зростання на підприємстві, що впливає на якість роботи персоналу, його відданість організації, прагнення працювати на забезпечення її розвитку.

Психологічні важелі впливу пов'язані насамперед із впливом на працівників підприємства з метою формування сприятливого соціально-психологічного клімату, добір ефективних креативних команд, орієнтованих на успіх та ефективність, створення умов для роботи інноваційних, обдарованих, талановитих особистостей, розвитку лідерства тощо. Хоча психологічні важелі

можуть застосовуватись і стосовно суб'єктів зовнішнього середовища через особливості реклами, упакування продукції, подання інформації тощо.

Узагальнення класифікаційних ознак соціально-економічних важелів та їх різновидів наведено на рис. 2.4.

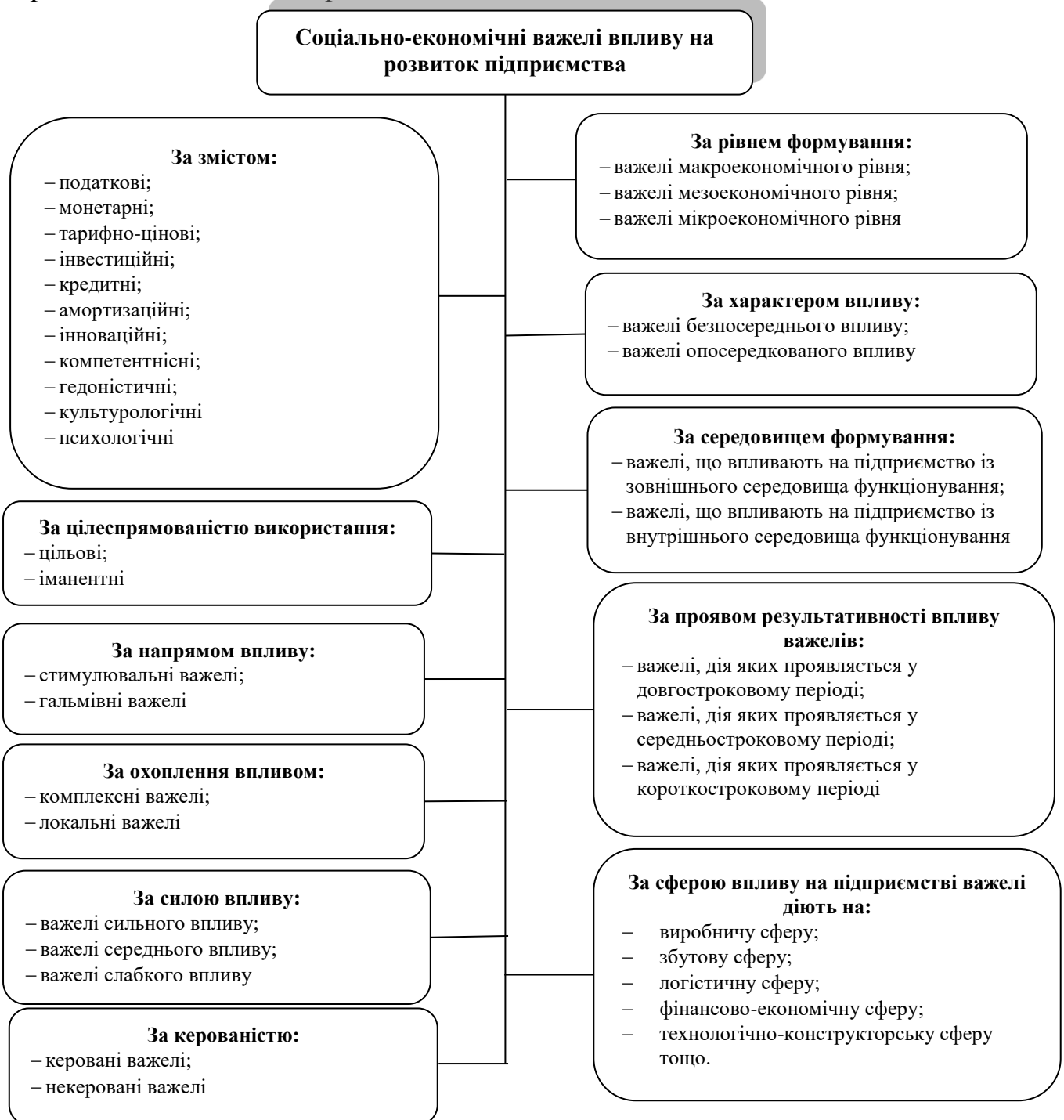


Рис. 2.4. Класифікація соціально-економічних важелів впливу на розвиток підприємства

Примітка: сформовано автором

Запропонована системна класифікація створює розгалужену інформаційну картину про усе можливе різноманіття соціально-економічних важелів, що впливають на розвиток підприємства та дає змогу менеджерам суб'єктів господарювання оцінювати параметри таких важелів з різних точок зору, ідентифікувати найбільш істотні важелі впливу, приймати ефективні управлінські рішення з урахуванням цієї інформації, вчасно реагувати на негативні впливи та протидіяти їм, максимально використовувати шанси і можливості позитивних впливів важелів.

На підставі аналізування літературних джерел запропоновано комплексну класифікацію соціально-економічних важелів впливу на підприємства за переліком істотних та незалежних ознак, котра дає змогу сформулювати системне уявлення про різноформатні характеристики соціально-економічних важелів та створює підґрунтя для їх обґрунтованого цільового вибору.

2.3. Концептуальні засади забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів

Зважаючи на особливості та характеристики полівекторного розвитку, його системний характер, тривалість реалізації, охоплення усіх основних сфер функціонування, ключовими каталізаторами такого розвитку на підприємствах є соціально-економічні важелі. Організації як соціально-економічні системи функціонують і розвиваються задля досягнення насамперед економічних цілей та завдяки креативній, інноваційній та стратегічно-орієнтованій діяльності персоналу. Таким чином, спрямовувати, активізувати, коригувати та вирівнювати полівекторний розвиток підприємств можна шляхом грамотного впливу різноманітних соціально-економічних важелів, які формуються на різних рівнях у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування. Зважаючи на вищевикладене, виникає необхідність у розробленні

концептуальних засад забезпечення полівекторного розвитку суб'єктів господарської діяльності під впливом соціально-економічних важелів.

Концепція охоплює систему поглядів та положень, що обґрунтовують та характеризують певні процеси, явища, взаємозв'язки тощо. Закономірним є те, що підприємства розвиваються під впливом значного переліку чинників, які надалі забезпечують свою дію через певні важелі, тобто інструменти. Схематично модель забезпечення полівекторного розвитку суб'єктів господарювання під впливом соціально-економічних важелів відображена на рис. 2.5.

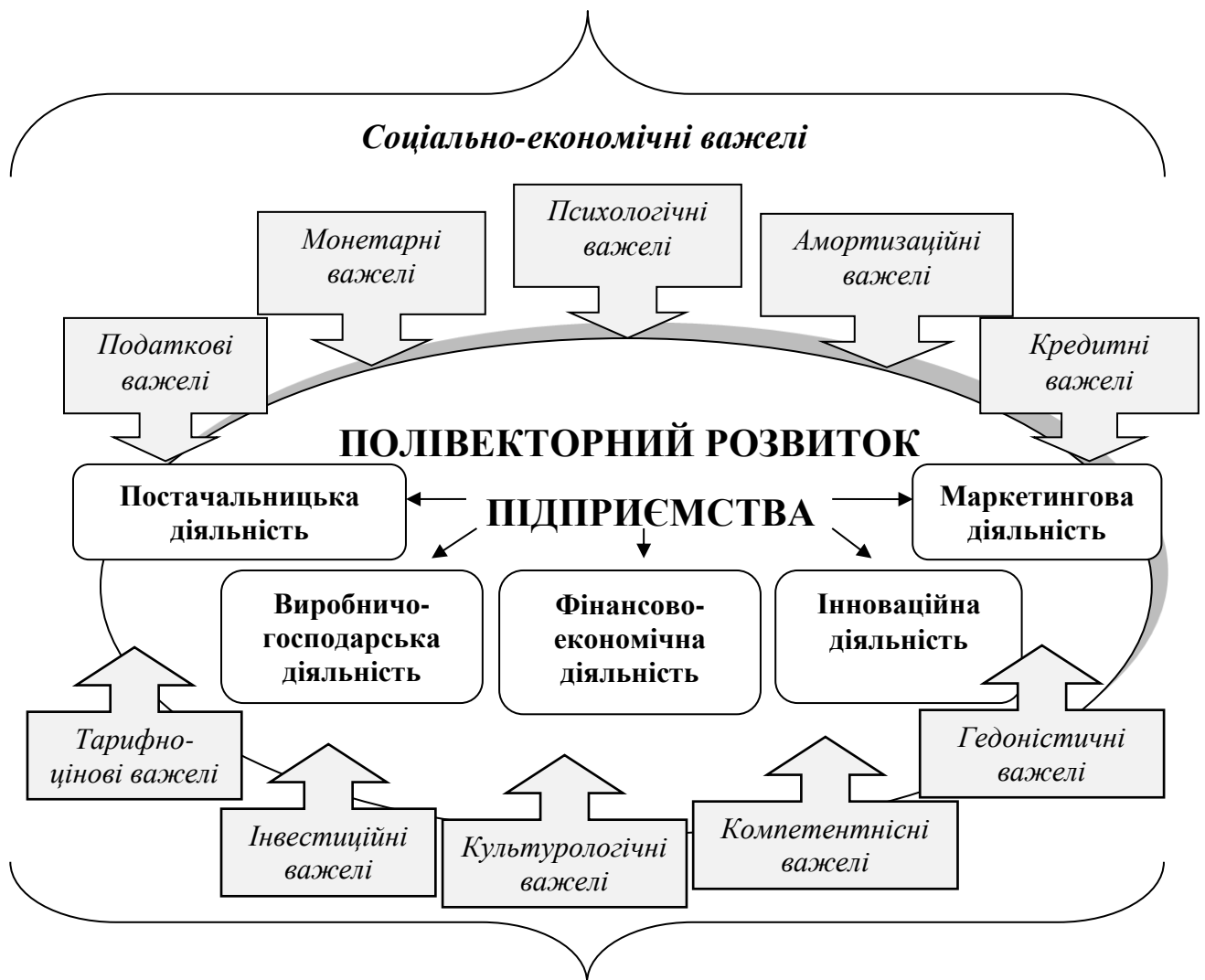


Рис. 2.5. Модель забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів

Примітка: запропоновано автором

Забезпечення полівекторного розвитку підприємств здійснюється під різноформатним та різноплановим впливом соціально-економічних важелів. Зокрема, такий вплив може бути цілеспрямованим і нецілеспрямованим. Цілеспрямований вплив досягається за рахунок спеціально сформованих соціально-економічних важелів на макро-, мезо- чи мікрорівні, що здатні позитивно змінити параметри усіх сфер функціонування суб'єкта господарювання та активізувати прогресивні перетворення. Наприклад, зниження на державному рівні податків за окремими видами підприємницької діяльності покликане насамперед стимулювати розвиток таких бізнес-структур, а також збільшити їхню кількість та масштаби діяльності. Зростання тарифів на газ для промисловості зумовлює необхідність на підприємствах впроваджувати енергоощадні технології, модернізувати виробничо-господарські процеси, забезпечувати економію газу з метою мінімізації наслідків падіння цінової конкурентоспроможності продукції тощо. Девальвація національної валюти сприяє активізуванню експортної діяльності підприємств, що пов'язано із можливістю отримання більшої величини гривневих надходжень в межах аналогічного обсягу реалізації, а також зумовлює скорочення обсягів імпортової діяльності внаслідок гривневого здорожчання імпортової продукції. Наслідки цілеспрямованої дії соціально-економічних важелів на розвиток організацій значною мірою можна діагностувати та ідентифікувати, оскільки саме важелі корельовано викликають перетворення у різних сферах діяльності підприємства.

Щодо нецілеспрямованої дії соціально-економічних важелів, то йдеться, насамперед, про випадки, коли такі важелі опосередковано впливають на розвиток підприємств, хоча їхнє цільове призначення характеризується іншим змістом та функціональним спрямуванням. Наприклад, агресія Російської Федерації щодо України (анексія АРК, військово-окупаційні дії на території Донбасу) зумовила переорієнтування основної частини споживачів України із придбання російської продукції – на українську, що призвело до подальшого зростання попиту саме на вітчизняну продукцію, яка замінила імпорт

аналогічної продукції російського походження. Окрім цього, підприємства свідомо почали відмовлятися від співпраці із контрагентами із Російської Федерації, а намагаються переорієнтуватися на країни Європейського Союзу та Азії, що вимагає адаптації до технічних стандартів цих країн та уподобань їхніх споживачів, а це, своєю чергою, потребує здійснення організаційних змін у різних сферах функціонування суб'єктів господарювання.

Важливим у контексті забезпечення впливу на розвиток підприємства є рівень формування важелів. Зокрема, якщо менеджери формують та використовують такі соціально-економічні важелі впливу, як основна і додаткова заробітна плата, норми використання ресурсів, методи нарахування амортизації, внутрішні інвестиції, умови праці, правила корпоративної культури та внутрішнього розпорядку тощо, то ці важелі є високорегульованими з боку організації, а також цілеспрямованими та орієнтованими на отримання очікуваних показників ефективності. Якщо ж йдеться про формування важелів на макро- та мезорівнях, то підприємства здебільшого не мають змоги певним чином вплинути на їхній характер і зміст, однак змушені здійснювати організаційні зміни та перетворення під їхнім впливом. Важелі макро- та мезорівнів формуються з урахуванням державних, галузевих чи регіональних інтересів і не завжди відповідають інтересам бізнесу, що змушений адаптуватися до такого впливу.

Вплив соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств може мати різноманітне спрямування, зокрема, активізує, стримує, регулює. Активізує вплив є одним із найбільш пріоритетних, оскільки у контексті розвитку він спрямований на прогресивні перетворення, позитивні трансформації, зростання масштабів діяльності, розроблення та впровадження інновацій, вихід на нові ринки тощо. Стримуючий вплив соціально-економічних важелів, своєю чергою, використовується найчастіше у контексті забезпечення ресурсоощадності та упорядкування соціальних норм, охорони праці та техніки безпеки. Регулюючий вплив важелів покликаний вирішити тимчасові проблеми або

усунути існуючі недоліки та відхилення. Зокрема, обов'язковий продаж експортерами частини отриманої валютної виручки з-за кордону вирішує тимчасові проблеми регулювання валютного ринку та стабілізації національної валюти, проте для підприємств зумовлює низку негативних наслідків через курсові різниці, подальшу необхідність купувати валюту на Міжбанківській валютній біржі для здійснення імпорتنих операцій, часові втрати, складність планувати валютну ефективність експортно-імпорتنих операцій тощо.

Важливим аспектом з позиції забезпечення дієвості соціально-економічних важелів є суб'єкти впливу, адже генерувати та використовувати такі важелі в межах внутрішнього і зовнішнього середовищ можуть лише уповноважені суб'єкти, в ролі яких фігурують державні органи влади, місцеві органи самоврядування, власники і менеджери компаній, обслуговуючі інституції, споживачі, конкуренти тощо. Кожна організація оцінює найбільш пріоритетних та впливових стейкхолдерів, які здатні забезпечити максимальний вплив на її діяльність, та моніторить важелі, що використовуються зацікавленими особами. Зокрема, якщо конкуренти знизять ціни на аналогічну для підприємства продукцію, то воно неодмінно повинно відреагувати певними діями у відповідь: або також знизивши ціну, або почавши використовувати більш агресивні маркетингові заходи.

З огляду на взаємозв'язки та взаємодію між соціально-економічними важелями, їхній вплив може бути компенсаційним або синергійним. Компенсаційний вплив формується у випадках, коли важелям притаманний різний зміст і характер, що зумовлює у результаті або нівелювання впливу, або його гальмування. Зокрема, в умовах інфляції зазвичай на підприємствах відбувається підвищення заробітної плати для працівників з метою зменшення наслідків зниження їхньої платоспроможності, але паралельно здійснюється пошук шляхів економії на ресурсах, щоб не відбулось змін у собівартості та цінах на продукцію. Синергійний вплив передбачає максимальне взаємне підсилення впливу сукупності соціально-економічних важелів, що у результаті сприяє отриманню більшого ефекту та ефективності для розвитку

підприємства, ніж за порівняльного індивідуального впливу таких важелів, рознесеного у часі. Наприклад, спрощення процедури реєстрації компаній, зниження податкового навантаження на бізнес, врегулювання процедури банкрутства, спрощення ліцензування видів діяльності у сукупності формуватимуть синергійний вплив на активізування розвитку підприємницьких структур.

Вплив певних соціально-економічних важелів може бути перманентним, що передбачає постійну дію на підприємство та його сфери функціонування. Зокрема, попит споживачів постійно впливає на діяльність суб'єктів господарювання та визначає характер їхньої виробничо-господарської діяльності, економічні та споживчі параметри продукції, вимоги до сервісного обслуговування, упакування тощо. Переважна більшість соціально-економічних інструментів характеризується періодичністю впливу, тобто їхнє формування і використання уповноваженими суб'єктами відбувається відповідно до середовища функціонування та чинників, що зумовлюють такий вплив. Це стосується насамперед цін, кредитних ставок, валютних обмежень, податків, правил та процедур тощо. Проте, варто зауважити, що окремі соціально-економічні важелі можуть мати і разовий вплив за необхідності реалізувати певні динамічні та оперативні рішення. Так, під час проведення Євро-2012 в Україні було ухвалено низку тимчасових нормативно-правових актів, які спрощували митні процедури, а також ліквідовували мита на товари, що необхідні для забезпечення проведення футбольних заходів. Підприємства зазвичай разово використовують важелі соціально-економічного впливу при виникненні несистематичних або форс-мажорних обставин, які потребують відповідного реагування.

Варто зауважити, що інколи важко спрогнозувати кінцеві наслідки для підприємства щодо сукупності важелів, які у своїй взаємодії можуть забезпечити неочікувані результати та зумовити інтегральний негативний, а не позитивний вплив. Така ситуація можлива, коли важелі, що формуються на макро- та мезорівнях, повністю нівелюють вплив важелів мікрорівня. Ця

проблема актуальна і тоді, коли важелі зовнішнього середовища є більш масштабними та сильнішими за впливом у порівнянні із важелями внутрішнього середовища.

Систематизація різновидів впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств наведена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Різновиди впливу соціально-економічних важелів на забезпечення розвитку підприємства

Примітка: сформовано автором

Зважаючи на те, що підприємства є відкритими соціально-економічними системами, їхній розвиток залежить від рушійних сил, що впливають як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. При цьому суб'єкти формування та використання соціально-економічних важелів на макрорівні (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Президент України, Державна фіскальна служба України, Національний банк України тощо) зазвичай переслідують властиві їм цілі, пов'язані із забезпеченням та захистом національних інтересів, реформуванням економіки, підвищенням соціального захисту, покращенням якості життя населення, протидією кризовим явищам в економіці, стабілізацією

національної валюти, модернізацією структури економіки, наповненням державного бюджету тощо.

Для досягнення вказаних цілей суб'єкти макrorівня використовують розгалужений цільовий інструментарій, а саме: податкові, монетарні, тарифно-цінові, інвестиційні, кредитні, амортизаційні, гедоністичні, культурологічні та компетентнісні соціально-економічні важелі. Безумовно, усі ці важелі у меншій чи більшій мірі впливають на діяльність та розвиток підприємств, хоча за своєю природою і призначенням вони мали б виконувати інші завдання у контексті забезпечення розвитку держави.

Зважаючи на те, що важелі, сформовані на макrorівні, характеризуються значною силою впливу, обов'язковим характером до виконання, масштабністю охоплення суб'єктів підприємницької діяльності, низьким рівнем зворотного реагування, директивним характером, інерційністю та негнучкістю, підприємства змушені реагувати на них шляхом адаптування, регулювання і трансформування власної діяльності. Проблемою також є те, що широкий спектр важелів макrorівня доволі складно узгодити між собою для забезпечення синергійного ефекту.

Суб'єкти господарювання нечасто можуть впливати на зміст соціально-економічних важелів, що формуються на макrorівні. Винятками є вплив через профільні асоціації, а також, коли йдеться про природні монополії, – через стратегічні підприємства для держави. Водночас, вказані важелі можуть бути також цільово спрямовані на активізування підприємницької діяльності шляхом зменшення податкового навантаження, митних тарифів, тарифів на паливо та енергію, зменшення облікової ставки НБУ, формування сприятливого курсу національної валюти тощо. Таким чином, соціально-економічні важелі макrorівневого характеру можуть чинити пряму або опосередковану дію на забезпечення полівекторного розвитку організацій.

Суб'єкти мезорівня пов'язані насамперед із регіоном функціонування підприємства та галузевою приналежністю (органи місцевого самоврядування, об'єднані територіальні громади, галузеві органи тощо). Вони також

переслідують властиві їм цілі, які пов'язані із розвитком окремих галузей економіки, підвищенням інвестиційної привабливості регіонів, створенням нових робочих місць у галузі чи регіоні, формуванням сприятливих умов для підприємств певних видів економічної діяльності, залученням іноземних інвесторів в економіку регіону, розбудовою інфраструктури регіону, активізуванням транскордонної співпраці тощо. Соціально-економічні важелі, що сформовані на мезорівні, за своїми характеристиками наближаються до важелів макрорівня, адже вони також мають здебільшого директивний характер. Відтак, на їхній зміст суб'єкти підприємницької діяльності можуть впливати доволі обмежено. Вплив таких важелів охоплює підприємства відповідного регіону чи галузі та потребує від організацій їхнього належного врахування у власній діяльності. Закономірно, що характер і спектр соціально-економічних важелів мезорівня дещо відрізняється від важелів макрорівня та охоплює:

- податкові важелі: місцеві податки та збори, податки, що стосуються підприємств певного галузевого спрямування, мита на окремі товарні групи, акцизні податки тощо;
- тарифно-цінові важелі: тарифи на воду, паливо та енергію, що встановлюються на регіональному рівні;
- інвестиційні важелі: інвестиції, що вкладаються відповідним регіоном у розвиток інфраструктури, інвестиційна привабливість регіону та галузі, інвестиційні ресурси регіональних інвестиційних фондів тощо;
- кредитні важелі: спеціальні кредитні програми регіонального чи галузевого спрямування, доступність кредитів для підприємств у певному регіоні;
- гедоністичні важелі: якість життя населення у певному регіоні, середній рівень доходів та купівельна спроможність населення, рівень соціального захисту;
- культурологічні важелі: традиції та звичаї, культура споживання, що склалась у певному регіоні чи стосується продукції певної галузі тощо.

На мікрорівні йдеться про формування соціально-економічних важелів як на підприємствах, так і зацікавленими особами, що безпосередньо взаємодіють із бізнесом (споживачами, постачальниками, конкурентами, фінансово-кредитними установами, транспортними, страховими, аудиторськими, консалтинговими компаніями тощо). Якщо вказані важелі формуються власниками, керівниками та фахівцями суб'єктів господарювання, то такі інструменти впливу характеризуються такими особливостями:

- яскраво вираженим цільовим характером;
- залежністю від впливу соціально-економічних важелів макро- та мезорівнів;
- високою гнучкістю;
- адаптивністю;
- врахуванням стратегічних орієнтирів діяльності підприємств;
- дієвим впливом на забезпечення полівекторного розвитку підприємств;
- керованістю та можливістю удосконалення під впливом зворотнього зв'язку;
- адресністю використання;
- відповідальністю суб'єктів за формування важелів;
- більш якісним узгодженням між собою для забезпечення синергійного ефекту;
- ідентифікуванням кореляції між впливом важелів та отриманими результатами щодо розвитку;
- векторністю впливу тощо.

Вплив соціально-економічних важелів на підприємство з позиції стейкхолдерів (споживачів, конкурентів, сервісних та супровідних компаній) є найбільш вагомим і динамічним, оскільки він є прямим та безпосереднім. Зокрема, споживачі перманентно на засадах власного попиту, споживчого вибору, платоспроможності, а також потреб та уподобань впливають на виробничо-господарську діяльність суб'єкта господарювання, його виробничу програму, споживчі параметри продукції, цінову та рекламну політику,

інноваційну діяльність, брендово-іміджеву складову тощо. Вплив споживачів є найбільш істотним з позиції кожної організації, оскільки саме для задоволення їхніх потреб вони створюються, видозмінюються, розвиваються, впроваджують організаційні зміни тощо.

Вплив конкурентів на діяльність підприємств різного профілю та спеціалізації також складно переоцінити, адже на підставі цінової політики, бонусів, знижок, рекламних заходів, товарів-новинок, упакування, бренду, торгівельної марки тощо вони змушують компанії приймати реактивні рішення. Саме дії конкурентів зазвичай є рушійною силою полівекторного розвитку підприємств, адже вони потребують належного реагування та трансформування власної діяльності. Зважаючи на це, в організації має бути створена дієва система моніторингу ринку та діагностики дій конкурентів, що дасть змогу забезпечити ефективну інформаційну підтримку управлінських рішень щодо організаційного розвитку.

Дії постачальників ресурсів (енергетичних, матеріальних, сировинних, трудових, технологічних тощо) на засадах цін, асортименту, умов поставки, надійності, ризиковості та оперативності постачання визначають умови функціонування підприємств та стимулюють їх до різноформатних організаційних перетворень, що пов'язані із забезпеченням ресурсоощадності й оптимізування запасів. Такі організації, як транспортні, страхові, юридичні, консалтингові, аудиторські, фінансово-кредитні тощо, супроводжують діяльність та розвиток суб'єктів господарювання з інфраструктурної точки зору. Фактично вони створюють умови для більш динамічного розвитку, оскільки якісне надання ними спеціалізованих послуг підприємству сприяє пришвидшенню трансформацій за різними сферами функціонування.

Суб'єкти мікрорівня у порівнянні із суб'єктами макро- та мезорівнів є дещо обмеженими у використанні соціально-економічних важелів. Вони, зокрема, мають можливість формувати і використовувати тарифно-цінові, інвестиційні, кредитні, амортизаційні, компетентнісні, гедоністичні, культурологічні, психологічні важелі.

Для формування та використання соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств суб'єктами макро- та мезо-рівнів національної економіки враховуються передумови, які активізують розроблення таких важелів, а саме:

- зменшення надходжень у державний та місцевий бюджети у формі податків від підприємств;
- зростання безробіття серед населення певних регіонів та країни загалом;
- зростання банкрутства підприємств певного виду економічної діяльності;
- масова еміграція людей працездатного віку із певних регіонів чи країни;
- перенесення виробництв на сусідні території чи в інші країни;
- згортання виробничих потужностей промисловими підприємствами на території країни;
- високий рівень збитковості підприємств;
- низький рівень іноземного інвестування у промисловість;
- нерозвинутість інфраструктури регіону;
- низька якість життя населення;
- високий рівень зубожіння населення;
- переважання темпів смертності населення регіону над темпами народжуваності;
- низькі темпи формування нового житлового фонду у регіоні;
- висока плинність кадрів на підприємствах;
- зростання частки економічно неактивних підприємств;
- істотне падіння рентабельності підприємств певних видів економічної діяльності;
- згортання зовнішньоекономічної діяльності підприємств регіону;
- хронічне неповернення ПДВ підприємствам;

- девальвація національної валюти;
- не вигідні умови кредитування бізнесу тощо.

Для суб'єктів формування соціально-економічних важелів на рівні підприємства передумовами розроблення або перегляду таких важелів є:

- погіршення конкурентних позицій на ринку за якісними, ціновими, маркетинговими, сервісними чи іншими параметрами;
- зростання плинності кадрів на підприємстві;
- зацікавлення зовнішнього інвестора підприємством;
- нестача обігових коштів для забезпечення поточного функціонування підприємства, необґрунтоване зростання витрат та собівартості продукції;
- зниження рентабельності виробництва і реалізації;
- нарощення кредиторської заборгованості;
- зростання рівня фінансової залежності від кредиторів;
- низький рівень завантаження виробничих потужностей;
- наявність заборгованості із виплати заробітної плати працівникам;
- затоварення складів готовою продукцією;
- небажання контрагентів продовжувати ділові взаємини із підприємством;
- звільнення найбільш цінних та кваліфікованих кадрів;
- застарілість виробничо-технологічної бази, низький рівень впровадження інновацій на підприємстві;
- спроби рейдерського захоплення підприємства;
- виведення активів з підприємства, згорання окремих видів діяльності;
- зменшення асортименту та номенклатури продукції;
- високий рівень ресурсозатратності виробництва тощо.

На рис. 2.7 наведена концептуальна модель впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємства.



Рис. 2.7. Концептуальна модель впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємства

Примітка: розроблено автором

Таким чином, концептуальні засади впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємства передбачають такі ключові моменти:

- ідентифікування суб'єктів формування соціально-економічних важелів, які безпосередньо чи опосередковано впливають на забезпечення полівекторного розвитку підприємств;

- визначення пріоритетних цілей суб'єктів формування важелів на макро-, мезо- та мікрорівнях національної економіки;

- уточнення формату та змістового наповнення соціально-економічних важелів, що формуються на певному рівні уповноваженими суб'єктами;

- ідентифікування особливостей формування аналогічних важелів суб'єктами різних рівнів економіки;

- врахування призначення важелів, тобто характеру їхнього впливу на підприємства (активізуючий, стримуючий чи регулюючий вплив);

- обґрунтування необхідності врахування особливостей поєднання важелів різного рівня для забезпечення ними найбільш ефективного впливу на розвиток підприємств;

- вибір обмеженого переліку найбільш дієвих та результативних важелів впливу, що у процесі взаємодії здатні забезпечити успішний полівекторний розвиток підприємств, що супроводжується їхнім переходом на новий якісний рівень функціонування.

Вплив соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємства здійснюється суб'єктами макро-, мезо- та мікрорівнів. При цьому уповноважені суб'єкти переслідують властиві їм цілі, керуються цільовими інтересами, що потребує узгодження системи важелів впливу для забезпечення синергійного ефекту.

Висновки до Розділу 2

1. Аналізування літературних джерел, а також вивчення теорії і практики дали змогу розглядати під соціально-економічними важелями впливу на розвиток підприємств інструменти соціально-економічного характеру, які забезпечують зміну параметрів функціонування підприємств. Встановлено, що соціально-економічні важелі характеризуються певними ознаками, а саме: дієвість, регулювальний характер, зовнішнє та внутрішнє походження, каталізатори змін, пріоритетний вплив на людський капітал, масштабність та істотність впливу.

2. Виокремлено ключові цілі використання соціально-економічних важелів впливу на розвиток підприємства, які запропоновано класифікувати за такими ознаками: призначенням, пріоритетністю, суб'єктами та середовищем формування, перспективою втілення.

3. Виконані дослідження дали змогу розвинути класифікацію соціально-економічних важелів впливу на забезпечення полівекторного розвитку підприємств за низкою істотних та незалежних ознак, зокрема: за змістом (податкові, монетарні, тарифно-цінові, інвестиційні, кредитні, амортизаційні, компетентнісні, гедоністичні, інноваційні, культурологічні, психологічні); цілеспрямованістю використання (цільові, іманентні); напрямом впливу (стимулювальні, гальмівні); охопленням впливом (комплексні, локальні); рівнем формування (важелі макроекономічного, мезоекономічного, мікроекономічного рівнів); характером впливу (безпосереднього, опосередкованого впливу); силою впливу (сильного, середнього, слабкого впливу); проявом результативності (важелі, дія яких проявляється у довгостроковому, середньостроковому та короткостроковому періодах); середовищем формування (важелі впливу на підприємство із зовнішнього та внутрішнього середовища); сферою впливу (важелі, що впливають на виробничу, збутову, логістичну, фінансово-економічну, технологічно-

конструкторську сферу тощо); керованістю (керовані, некеровані важелі). Сформована класифікація дає змогу сформуванню системного уявлення про різноформатні характеристики соціально-економічних важелів та створює підґрунтя для їх обґрунтованого цільового вибору.

4. На підставі виконаних досліджень розроблено концептуальні засади забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів, які передбачають формування ієрархічної моделі розроблення таких важелів на макро-, мезо- та мікро- рівнях економіки з виокремленням суб'єктів формування та використання важелів, визначенням цілей їхнього впливу, повноважень щодо змісту та переліку важелів впливу, що на засадах комплексного, синергійного поєднання активізують полівекторний розвиток підприємств. Вплив соціально-економічних важелів класифіковано за низкою ознак, а саме: за цілеспрямованістю (цілеспрямований, опосередкований), за взаємодією (компенсаційний, синергійний), за призначенням (активізуючий, стримуючий, регулюючий), за рівнем впливу (макроекономічний, мезоекономічний, мікроекономічний), за середовищем генерування (зовнішній, внутрішній), за періодичністю (перманентний, ситуативний, разовий).

5. При формуванні інструментів соціально-економічного характеру на макро- та мезоекономічному рівнях спостерігаються такі особливості: директивний характер важелів; низький рівень узгодженості інструментів між собою; істотний вплив на діяльність підприємств; масштабність охоплення суб'єктів підприємницької діяльності; низький рівень зворотнього реагування; інерційність та негнучкість.

6. Соціально-економічні важелі впливу на розвиток підприємств, що формуються на мікроекономічному рівні, характеризуються такими особливостями: яскраво вираженим цільовим характером; залежністю від впливу соціально-економічних важелів макро- та мезорівнів; високою гнучкістю; адаптивністю; врахуванням стратегічних орієнтирів діяльності підприємств; дієвим впливом на забезпечення полівекторного розвитку

підприємств; керованістю та можливістю удосконалення під впливом зворотнього зв'язку; адресністю використання; відповідальністю суб'єктів за формування важелів; більш якісним узгодженням між собою для забезпечення синергійного ефекту; ідентифікуванням кореляції між впливом важелів та отриманими результатами щодо розвитку; векторністю впливу тощо.

7. Виконані дослідження свідчать, що незалежно від суб'єктів формування та використання соціально-економічних важелів впливу на розвиток підприємства існують певні загальні принципи щодо їх добору та розроблення, а саме: відображення у соціально-економічних важелях їхнього інформаційного насичення та відповідності цілям, що переслідуються від їх використання; узгодженість, збалансованість різноманітних соціально-економічних важелів у контексті досягнення стратегічних цілей на макро-, мезо- та мікрорівнях національної економіки; обґрунтованість соціально-економічних важелів, оскільки їхній вплив повинен мати очевидні позитивні результати у сфері забезпечення полівекторного розвитку підприємств; структурованість важелів, що пов'язано із їхньою природою інструментального впливу у контексті методів та засобів; алгоритмізація впливу важелів, що зумовлює логіку поведінки суб'єктів підприємницької діяльності у разі використання важелів; обмеження кількості важелів, оскільки за великої кількості розпорошується цільовий вплив та кінцевий результат такого впливу; врахування синергійного ефекту впливу сукупності соціально-економічних важелів, що характеризується підсиленням як позитивного, так і негативного ефекту у процесі взаємодії важелів; економічність використання важелів, що передбачає співвідношення витрат на їхнє формування і використання, а також кінцевих результатів; оптимізування важелів на засадах вибору найбільш дієвих та ефективних із множини альтернатив відповідно до встановлених цілей.

8. Наукові результати, висвітлені у Розділі 2 дисертації, опубліковані у працях автора [55; 56; 57; 58; 60; 61; 62; 103; 104; 105; 106; 112; 157; 348].

Розділ 3. АНАЛІЗУВАННЯ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВАЖЕЛІВ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЛІВЕКТОРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Метод аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств

Реалії сьогодення ставлять перед вітчизняним бізнесом нові виклики. Сучасним підприємствам важливо не просто здійснювати операційну діяльність, а постійно вдосконалювати її з позиції покращення якості продукції, більш гнучкішої цінової політики, розширення товарного асортименту, покращення конкурентної позиції на внутрішньому та зовнішньому ринку, диференціації каналів збуту, використання інноваційних технологій управління тощо. Це обумовлює важливість та необхідність практичного впровадження різноманітних соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку суб'єктів господарської діяльності.

Перед Україною, як і перед рештою країн Європи, сьогодні постають нові виклики, що пов'язані, зокрема, із покращенням матеріального становища населення, удосконаленням політики зайнятості, зменшенням величини державного боргу, підвищенням рівня стабільності національної грошової одиниці, покращенням ділової активності в бізнесі, розвитком інноваційної спрямованості економіки тощо. Разом з тим, у досягненні цих визначальних цілей провідна роль належить саме підприємствам. Позитивні перетворення на рівні суб'єктів підприємницької діяльності є першочерговою передумовою подальших ефективних зрушень на рівні регіонів та держави загалом. У свою чергу, досягти таких перетворень на мікрорівні можна багато в чому шляхом використання дієвих соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Саме такі важелі в умовах сьогодення

дають змогу компаніям успішно вийти із існуючої економічної кризи, адаптувати їхню виробничо-господарську діяльність до умов сучасного ринку, а також підвищити продуктивність праці та рівень конкурентоспроможності у наднаціональному масштабі.

Таким чином, більшою чи меншою мірою соціально-економічні важелі впливають на полівекторний розвиток підприємств. Разом з тим, важливо не просто констатувати гіпотезу про такий вплив, а й здійснити його опис з позиції відомих у теорії і практиці методів та прийомів. Завдяки цьому будуть сформовані передумови для ідентифікування, вимірювання та оцінювання рівня впливу кожного з таких важелів (чи їхніх груп) на певні результуючі кількісні параметри, що характеризують полівекторний розвиток. Відтак, у результаті на підприємствах можна буде ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення тактичного та стратегічного характеру як загалом, так і у розрізі кожного з таких важелів.

Розв'язання завдання оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств вимагає вирішення низки важливих і водночас складних підзавдань, що пов'язані із показниками діяльності суб'єктів господарювання, їхньою політикою, правилами, процедурами та економічною поведінкою, впливом зовнішнього середовища тощо.

Як зазначено у роботі І. Абдукарімова [3, с. 11], загалом для аналізування впливу чинників на певне економічне явище можна використовувати детерміновані чи стохастичні, а також адитивні чи мультиплікативні прийоми і методи. У свою чергу, Д.Д. Радулов [281, с. 294] звертає увагу на можливість використання для вирішення окреслених завдань економічного спрямування методів багатовимірного аналізу, а саме: кореляційного, регресійного, таксономічного тощо. При цьому автор наголошує на існуванні доволі поширеної під час цих процесів проблеми – необхідності інтегрування різної сукупності аналізованих об'єктів. Посилаючись на історичний досвід, Н.В. Сабліна та В.А. Теличко [295, с. 78] вважають за можливе у певних

випадках здійснювати розрахунок таксономічного показника, який є «синтетичною величиною, утвореною з використанням усіх ознак, що характеризують досліджуване економічне явище». Разом з тим, очевидно, для вирішення окресленого завдання слід використовувати саме методи кількісного аналізу, що дають змогу отримати більш надійні та економічно обґрунтовані результати.

І.Б. Олексів для вирішення подібних завдань оцінювання впливу різних економічних явищ на результуючі показники розглядає можливість використання пізнавальних карт, регресійних моделей із ключовим фінансовим показником діяльності суб'єкта господарювання, регресійних моделей із незалежними *dummy*-змінними, методи «мозкового штурму», методи, що базуються на використанні аналітичного ієрархічного процесу тощо [235, с. 159]. У свою чергу, для оцінювання впливу митних ризиків на діяльність підприємств А.В. Тодощук пропонує застосовувати метод Краскела-Уоллеса [307, с. 64]. У роботі Л.С. Гур'янової та В.В. Непомнящого [52, с. 378] згадано про методи кластерного, дискримінантного та дисперсійного аналізу, а також про метод канонічних кореляцій.

На підставі вищенаведеного, а також з урахуванням узагальнення теорії та практики для оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств пропонується використовувати метод регресійного аналізу. Доцільність цього обґрунтовується низкою обставин. По-перше, такий метод є одним з найпоширеніших статистичних методів дослідження, який застосовується не лише в економічних науках, а й загалом для вирішення прикладних завдань різних сфер та напрямів діяльності. По-друге, як відомо, одне із завдань регресійного аналізу – ідентифікувати вплив різних чинників (як внутрішніх, так і зовнішніх) на залежну змінну, у т.ч. визначити рівень значимості такого впливу, що саме потрібно під час вирішення окресленого вище завдання взаємозв'язку соціально-економічних важелів та забезпечення полівекторного розвитку підприємств. По-третє, цей вид аналізу акцентує увагу на важливості

ідентифікування причинно-наслідкових зв'язків (залежна та незалежні змінні), що необхідно у нашому випадку. По-четверте, результати кореляційно-регресійного аналізу дають змогу здійснювати прогнозування економічних явищ і процесів, що в умовах забезпечення полівекторного розвитку стає не менш важливим завданням. По-п'яте, цей метод дає змогу поєднати різні внутрішні та зовнішні чинники, що здійснюють вплив на досліджуване явище, навіть за умови значної їхньої різноманітності та різноспрямованості. По-шосте, завдяки використанню методу кореляційно-регресійного аналізу формуються передумови для оптимізування управлінських процесів. По-сьоме, отримані з його використанням висновки дають змогу здійснювати моделювання економічних явищ і процесів.

Аналізування на підставі огляду й узагальнення літературних джерел [52; 116; 235] недоліків методу регресійного аналізу (врахування лише однієї залежної змінної, необхідність відображення низки спостережень з метою ідентифікування закономірностей, існування т. зв. позакореляційних зв'язків, які не входять у модель, нерідко складність ідентифікування основних чинників, що визначають результат, та ін.) дає змогу зробити висновок про низький рівень непридатності його практичного використання для вирішення окресленого завдання оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Як, зокрема, зазначає Д.В. Дмитров, кореляційно-регресійний аналіз дає змогу «аналізувати, контролювати, прогнозувати та управляти економічними ситуаціями, враховуючи не інтуїтивні, а обґрунтовані економічні рішення» [116, с. 144].

Як відомо, узагальнено багатofакторна регресійна модель має вигляд [205, с. 173; 235, с. 160-161; 303, с. 112]:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n + \varepsilon, \quad (3.1)$$

де y – залежна або результуюча змінна;

x_1, x_2, \dots, x_n – незалежні або екзогенні змінні;

$b_0, b_1, b_2, \dots, b_n$ – параметри моделі;

ε – випадкова величина;

n – кількість факторних ознак.

Узагальнена послідовність використання регресійного аналізу для оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств представлена на рис. 3.1.

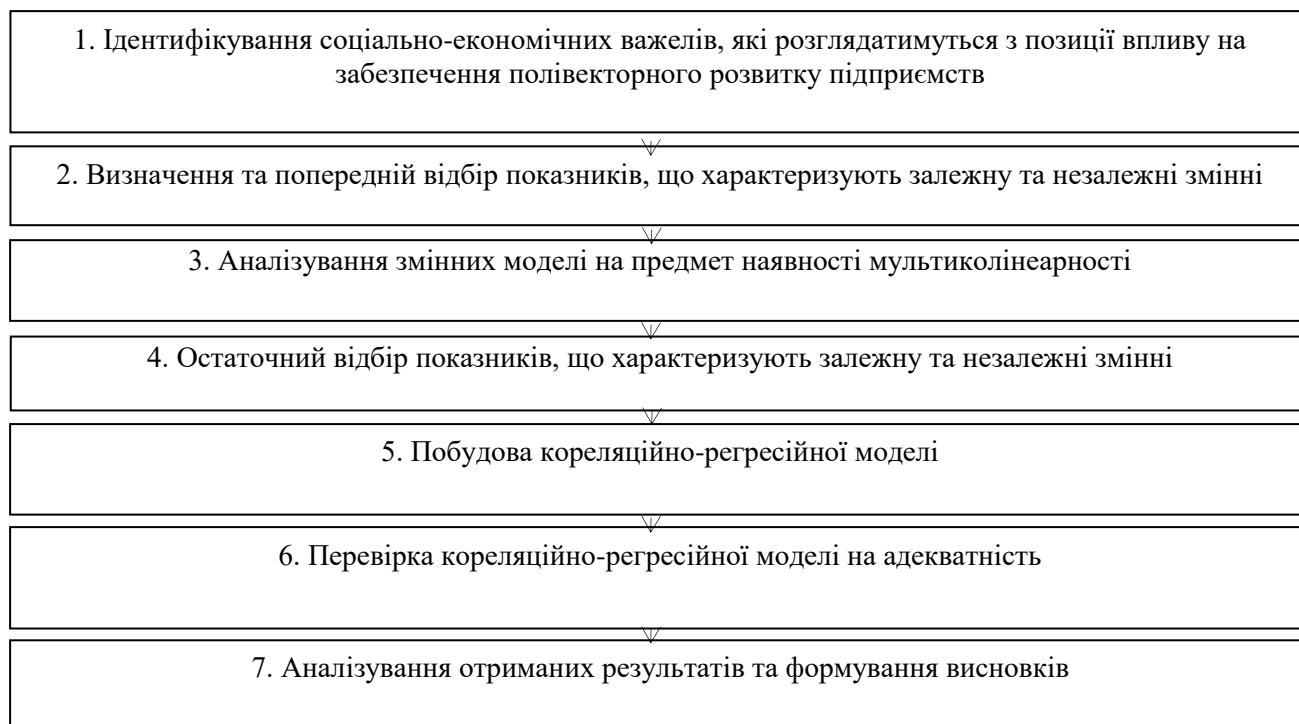


Рис. 3.1. Узагальнена послідовність оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств

Примітка: наведено автором з урахуванням [116; 205, 235; 285; 303]

В аналізованому аспекті важливим є і завдання ідентифікування результуючого показника – основного критерію оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств. На підставі огляду й узагальнення літературних джерел, а також вивченого практичного досвіду за такої критерій пропонується обрати величину чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Така доцільність обґрунтовується тим, що кожен соціально-економічний важіль, незалежно від його форми та змістового наповнення, спрямований саме на полівекторний розвиток, результатами якого і є покращення ринкових позицій (як на

внутрішньому, так і на зовнішньому ринку), збільшення кількості споживачів і, як наслідок, – збільшення величини доходу суб'єкта господарювання.

В аналізованому аспекті доцільно звернути увагу і на те, що соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку на підприємстві фактично пов'язані із сукупністю різноманітних показників, які можуть мати різний вимір (кількісний, якісний; вартісний, натуральний; абсолютний, відносний; плановий, фактичний тощо). Окрім того, слід зважати і на різну вимірюваність цих показників. Загалом, на підставі вивчення теорії і практики, доцільно наголосити, що сьогодні відсутня комплексна та системна науково обґрунтована система показників аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Для вирішення цієї проблеми було застосовано метод експертного опитування. При цьому респондентами виступили представники керівної і керованої підсистем вітчизняних підприємств Західного регіону України. Більш ретельна інформація як про опитування загалом, так і про технологію його проведення висвітлена у наступних частинах роботи.

Одне із адресованих до зазначених фахівців запитань (додаток А) стосувалось пріоритетного, на їхню думку, індикатора з-поміж певного переліку, який найбільше можна ототожнити з конкретним соціально-економічним важелем забезпечення полівекторного розвитку. При цьому автором використана обґрунтована вище класифікація таких важелів за змістом. Слід зауважити, що кожному індикатору в межах кожної із груп респонденти повинні були присвоїти ранг, починаючи від 1, причому ранг 1 означає, що вказаний показник найбільш ототожнюється з певним видом соціально-економічних важелів, і навпаки.

З-поміж переліку індикаторів, що найбільш ототожнюються із податковими важелями забезпечення полівекторного розвитку підприємств, експерти обрали показник рівня податкової конкурентоспроможності підприємства (x_1), сутність та методика розрахунку якого представлені у п. 5.2

цієї роботи. Фрагмент результатів опитування, що призвели до отримання таких висновків, представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Фрагмент результатів опитування респондентів щодо індикаторів, які найбільш ототожнюються із податковими соціально-економічними важелями забезпечення полівекторного розвитку підприємств

Респонденти	Значення рангу за 8-бальною шкалою							
	Рівень податкової безпеки, частка од.	Рівень податкової дисципліни, частка од.	Рівень податкових платежів, частка од.	Рівень ефективності оподаткування, частка од.	Рівень податкової конкурентоспроможності, частка од.	Рівень податковості реалізації, частка од.	Рівень оподаткування доходів, частка од.	Рівень оподаткування витрат, частка од.
1	1	3	5	4	2	7	6	8
2	4	2	3	5	1	6	7	8
3	3	4	2	5	1	7	8	6
4	3	1	4	6	2	5	7	8
...
240	2	4	5	7	1	3	8	6
Відхилення суми рангів від середнього значення	-529	-474	-363	-318	-663	360	571	693
Квадрат відхилення суми рангів від середнього значення	279841	224676	131769	101124	439569	129600	326041	480249

Примітка: ідентифіковано автором

Рівень узгодження думок респондентів устанавлювався на основі розрахунку обґрунтованого у літературі коефіцієнта конкордації за формулою [125; 227; 303]:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 \times (n^3 - n)}, \quad (3.2)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

S – квадрат відхилення суми рангів від середнього значення;

m – кількість респондентів, що опитувались;

n – кількість показників, що оцінювались.

За результатами розрахунків отримано такі значення коефіцієнта конкордації:

$$W = \frac{12 \times 2112869}{240^2 \times (8^3 - 8)} = 0,87.$$

Таким чином, оскільки розраховане значення коефіцієнта конкордації є більшим за 0,8, можна зробити узагальнений висновок про узгодженість думок експертів щодо розуміння ними індикаторів, які найбільш ототожнюються із податковими соціально-економічними важелями забезпечення полівекторного розвитку суб'єктів господарювання. Як свідчать розрахунки, найбільш ототожненим із такими податковими важелями респонденти визнали саме рівень податкової конкурентоспроможності підприємства.

Для ідентифікування статистичної значущості розрахованого коефіцієнта конкордації використано χ^2 критерій Пірсона. У результаті отримано такі результати:

$$\chi^2 = m \times (n - 1) \times W = 240 \times (8 - 1) \times 0,87 = 1461,6. \quad (3.3)$$

Табличне значення χ^2 для рівня значущості $\alpha = 0,05$ при 7 ступенях вільності становить 14,1, що є значно меншим за розраховане значення.

Серед інших індикаторів, що, на думку експертів, найбільш ототожнюються із конкретними соціально-економічними важелями забезпечення полівекторного розвитку підприємств, виокремлено такі:

1. Рівень стабільності грошово-кредитної системи (x_2) (коефіцієнт конкордації $W = 0,96$, $\chi^2 = 1152$ при табличному значенні 11,1). Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про доцільність оцінювання цього показника експертним методом за наперед визначеною шкалою (співвідношення між фактичним балом і максимально можливим).

2. Рівень «запасу міцності» (x_3) (коефіцієнт конкордації $W = 0,93$, $\chi^2 = 1116$ при табличному значенні 11,1). Як відомо з теорії фінансового менеджменту, цей показник ілюструє «міцність» фінансового становища компанії й обчислюється за формулою:

$$R_{zm} = \frac{D_r - T_b}{D_r}, \quad (3.4)$$

де R_{zm} – рівень «запасу міцності», частка од.;

D_r – виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн.;

T_b – точка беззбитковості діяльності підприємства, грн.

3. Інтегральний рівень інвестиційної привабливості (x_4) (коефіцієнт конкордації $W = 0,97$, $\chi^2 = 1396,8$ при табличному значенні 12,6). З-поміж численних методик оцінювання рівня інвестиційної привабливості однією із найобґрунтованіших можна вважати методику, викладену у роботі О.Г. Мельник [211, с. 246-256], яка передбачає врахування фінансово-економічної, технологічно-майнової, соціальної, логістично-територіальної, партнерської, іміджево-брендової, адміністративно-правової та товарної привабливостей і оцінювання кожної із них з використанням універсальної п'ятизначної шкали Харрінгтона.

4. Інтегральний показник фінансового стану юридичної особи (x_5) (коефіцієнт конкордації $W = 0,91$, $\chi^2 = 1092$ при табличному значенні 11,1). Сутність та методика розрахунку цього показника детально розглянута у Постанові Правління Національного банку України «Про затвердження Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями» №23 від 25.01.2012 р. зі змінами та доповненнями [274]. Зокрема, у цьому нормативно-правовому акті вказано, що банк розраховує цей інтегральний показник із застосуванням багатofакторної дискримінантної моделі за формулою:

$$Z = a_1 \times K_1 + a_2 \times K_2 + a_3 \times K_3 + a_4 \times K_4 + a_5 \times K_5 + a_n \times K_n - a_0, \quad (3.5)$$

де Z – інтегральний показник, частка од.;

K_1, K_2, \dots, K_n – фінансові коефіцієнти, що визначаються на підставі даних фінансової звітності юридичної особи для великого або середнього підприємства. Для малого підприємства замість зазначених коефіцієнтів застосовуються коефіцієнти MK_1, MK_2, \dots, MK_n ;

a_1, a_2, \dots, a_n – параметри, що визначаються з урахуванням вагомості та розрядності фінансових коефіцієнтів і щорічно актуалізуються НБУ на підставі даних фінансової звітності юридичних осіб;

a_0 – вільний член дискримінантної моделі, значення якого щорічно актуалізується НБУ.

5. Коефіцієнт оновлення основних засобів (x_6) (коефіцієнт конкордації $W = 0,88$, $\chi^2 = 1056$ при табличному значенні 11,1). Як відомо з теорії і практики, цей показник розраховується за формулою:

$$K_{on} = \frac{OZ_{vv}}{OZ_{kr}}, \quad (3.6)$$

де K_{on} – коефіцієнт оновлення основних засобів, частка од.;

OZ_{vv} – вартість введених у році основних засобів, грн.;

OZ_{kr} – вартість основних засобів на кінець року, грн.

6. Інтегральний рівень розвитку компетенцій управлінців (x_7) (коефіцієнт конкордації $W = 0,94$, $\chi^2 = 1128$ при табличному значенні 11,1). Сутність та методика розрахунку цього показника представлена у роботі Г.В. Михайляк [218, с. 10-14]. Зокрема, для його обчислення автор пропонує формулу:

$$R = \sqrt{\frac{k_1}{\sum k} \times x_1^2 + \frac{k_2}{\sum k} \times x_2^2 + \dots + \frac{k_n}{\sum k} \times x_n^2}, \quad (3.7)$$

де R – інтегральний рівень розвитку компетенцій управлінців, частка од.;

x_1, x_2, \dots, x_n – стандартизовані значення показників оцінювання рівнів розвитку компетенцій управлінців (рівень володіння поняттями і фактами; рівень володіння методами і процедурами; результативність виконання дій; рівень здатності щодо формування методів виконання завдань; рівень набутих навичок; рівень відповідальності; рівень емоційного інтелекту; рівень творчого прийняття управлінських рішень; рівень впровадження інноваційних розробок; рівень креативного інтелекту; рівень ініціативності; рівень раціоналізаторської активності);

k_1, k_2, \dots, k_n – вагові коефіцієнти показників оцінювання рівнів розвитку компетенцій управлінців;

n – кількість показників.

7. Рівень плинності персоналу (x_8) (коефіцієнт конкордації $W = 0,92$, $\chi^2 = 883,2$ при табличному значенні 9,49). Як відомо з теорії і практики, цей показник розраховується за формулою:

$$R_{pp} = \frac{K_{zv}}{K_{ser}}, \quad (3.8)$$

де R_{pp} – рівень плинності персоналу, частка од.;

K_{zv} – чисельність звільнених працівників за певний період (без урахування тих осіб, що неминуче звільнені);

K_{ser} – середньооблікова чисельність персоналу підприємства.

8. Інтегральний рівень розвитку організаційної культури (x_9) (коефіцієнт конкордації $W = 0,96$, $\chi^2 = 1612,8$ при табличному значенні 14,1). Методика розрахунку цього показника наведена у роботі О.І. Бали [21, с. 12-15] і передбачає використання такої формули:

$$I_{rkk} = P_{zyv} \times k_{zyv} + P_{tdy} \times k_{tdy} + P_{fz} \times k_{fz} + P_e \times k_e + P_r \times k_r, \quad (3.9)$$

де I_{rkk} – інтегральний рівень розвитку організаційної культури, частка од.;

$P_{zyv}, P_{tdy}, P_{fz}, P_e, P_r$ – відповідно показники засновницько-управлінського впливу; соціально-економічного клімату, трудової дисципліни та участі на підприємстві; розвитку; фінансово-економічного забезпечення; екстеріоризації;

$k_{zyv}, k_{tdy}, k_{fz}, k_e, k_r$ – відповідно вагові коефіцієнти показників засновницько-управлінського впливу; соціально-економічного клімату, трудової дисципліни та участі на підприємстві; розвитку; фінансово-економічного забезпечення; екстеріоризації.

9. Рівень інноваційності виробництва (x_{10}) (коефіцієнт конкордації $W = 0,87$, $\chi^2 = 1461,6$ при табличному значенні 14,1). Сутність та методика розрахунку цього показника представлена у роботі [136, с. 162-174]. Зокрема, для його обчислення автор пропонує формулу:

$$I_{int.inn} = I_{tp} \times k_{tp} + I_{ep} \times k_{ep}, \quad (3.10)$$

де $I_{int.inn}$ – інтегральний рівень інноваційності виробництва, частка од.;

I_{tp}, I_{ep} – узагальнені показники відповідно технологічних та економічних параметрів інноваційності виробництва;

k_{tp}, k_{ep} – коефіцієнти вагомості відповідно технологічних та економічних параметрів інноваційності виробництва.

10. Коефіцієнт креативної активності працівників (x_{11}) (коефіцієнт конкордації $W = 0,90$, $\chi^2 = 883,2$ при табличному значенні 9,49). Сутність та методика розрахунку такого показника представлена у роботі Н.В. Савіцької [296, с. 10]. Зокрема, для його обчислення автор пропонує формулу:

$$E_r = \frac{Y_1}{Y_2}, \quad (3.11)$$

де E_r – коефіцієнт креативної активності працівників, частка од.;

Y_1 – загальна кількість креативно-активних працівників, ос.;

Y_2 – загальна кількість працівників підприємства, ос.

Для побудови моделі аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств вищеобрані показники узагальнено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Показники оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств

Умовні позначення показників	Назви показників	Соціально-економічні важелі, у яких розглядаються показники
x_1	Рівень податкової конкурентоспроможності підприємства, частка од.	Податкові
x_2	Рівень стабільності грошово-кредитної системи, частка од.	Монетарні
x_3	Рівень «запасу міцності», частка од.	Тарифно-цінові
x_4	Інтегральний рівень інвестиційної привабливості, частка од.	Інвестиційні
x_5	Інтегральний показник фінансового стану юридичної особи, частка од.	Кредитні
x_6	Коефіцієнт оновлення основних засобів, частка од.	Амортизаційні
x_7	Інтегральний рівень розвитку компетенцій управлінців, частка од.	Компетентнісні
x_8	Рівень плинності персоналу, частка од.	Гедоністичні
x_9	Інтегральний рівень розвитку організаційної культури, частка од.	Культурологічні
x_{10}	Рівень інноваційності виробництва, частка од.	Інноваційні
x_{11}	Коефіцієнт креативної активності працівників, частка од.	Психологічні

Примітка: запропоновано автором

На підставі аналізування табл. 3.2 можна зробити висновок, що наведені показники характеризують системний вплив соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств. З урахуванням цього, відповідна регресійна модель матиме вигляд:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + b_7x_7 + b_8x_8 + b_9x_9 + b_{10}x_{10} + b_{11}x_{11}, \quad (3.12)$$

де y – залежна змінна (обсяг чистого доходу від реалізації продукції);

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_{11}$ – незалежні змінні або регресори (відповідно рівень податкової конкурентоспроможності підприємства, рівень стабільності грошово-кредитної системи, рівень «запасу міцності», інтегральний рівень інвестиційної привабливості, інтегральний показник фінансового стану юридичної особи, коефіцієнт оновлення основних засобів, інтегральний рівень розвитку компетенцій управлінців, рівень плинності персоналу, інтегральний рівень розвитку організаційної культури, рівень інноваційності виробництва та коефіцієнт креативної активності працівників);

$b_1, b_2, b_3, \dots, b_{11}$ – параметри моделі.

Важливою передумовою аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств є вміння суб'єкта господарювання формувати, накопичувати та опрацьовувати усю необхідну для цього інформацію із різних джерел.

Прикладне застосування вищезазначених положень виконано на прикладі Державного підприємства «Криворізький ІА», напрямками діяльності якого, як відомо, є розроблення систем автоматизації в гірничій та металургійній промисловості. Інформаційною базою побудови кореляційно-регресійної моделі оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку цього підприємства стали розраховані зазначені у табл. 3.2 показники поквартально за чотири роки (16 спостережень).

Діагностування парних коефіцієнтів кореляції щодо зазначених у табл. 3.2 показників засвідчило необхідність вилучення з моделі показників рівня стабільності грошово-кредитної системи (який розглядався в межах монетарних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств), коефіцієнта креативної активності працівників (психологічні важелі) та рівня інноваційності виробництва (інноваційні важелі). Усі інші параметри слід включати в математичну модель множинної регресії, яка в результаті використання модуля «Аналіз даних» програмного продукту «Microsoft Excel» набула вигляду:

$$y = -14,02 + 3,18x_1 + 3,24x_3 + 5,93x_4 + 3,13x_5 + 60,19x_6 + 9,46x_7 - 5,05x_8 + 14,36x_9.$$

Розрахунок коефіцієнта множинної кореляції $R = 0,98$ (табл. 3.3) свідчить про існування доволі щільного зв'язку між величиною чистого доходу від реалізації продукції та факторними ознаками, що характеризують системний вплив соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку Державного підприємства «Криворізький ІА».

Таблиця 3.3

Регресійна статистика взаємозв'язку величини чистого доходу від реалізації продукції та факторних ознак, що характеризують вплив соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку Державного підприємства «Криворізький ІА»

Показники	Значення
Множинний R	0,98
R^2	0,97
Нормований R^2	0,95
Стандартна похибка	2,08
Спостереження	16

Коефіцієнт $R^2 = 0,97$ вказує на те, що величина чистого доходу від реалізації продукції Державного підприємства «Криворізький ІА» залежить від включених у модель факторних ознак на 97%. Більш детально слід зауважити, що загальна сума квадратичних відхилень становить 1193,35, причому одна її складова (1163,03) визначається змінами лінії регресії, у той час як інша (30,32) – похибкою. Розрахований F-критерій Фішера для зазначеної моделі (33,56) свідчить про її адекватність з огляду на більше його значення, ніж табличне, яке становить 3,73 при $\alpha = 0,05$. Іншими словами, нульову гіпотезу слід спростувати на рівні статистичної значимості 5% та прийняти альтернативну гіпотезу про те, що принаймні один із коефіцієнтів регресії не дорівнює нулю.

Таким чином, у зв'язку із існуванням щільного зв'язку між величиною чистого доходу від реалізації продукції та факторних ознак, що характеризують вплив соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку Державного підприємства «Криворізький ІА», побудовану модель доцільно використовувати в управлінській діяльності підприємства. Окрім того, вищенаведене підтверджує вплив соціально-економічних важелів на забезпечення такого розвитку суб'єктів господарської діяльності.

3.2. Стан застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств

Сучасний період розвитку економіки в Україні ставить перед вітчизняним бізнесом нові завдання. З одного боку, підприємства повинні і надалі продовжувати здійснювати свою операційну діяльність на внутрішньому ринку, а з іншого – під впливом інтеграційних процесів вони нерідко змушені розглядати необхідність виходу на зовнішні ринки і виявляти можливості успішного конкурування із іноземними конкурентами. Особливо актуальним це

завдання є для промислових підприємств, саме які, як відомо, є рушійною силою економічного зростання в економічно розвинутих країнах світу.

Слід зауважити, що більшою чи меншою мірою підприємства використовують різні соціально-економічні важелі для забезпечення розвитку свого бізнесу. Разом з тим, не завжди ці можливості знаходять належну увагу з боку керівників та власників. Як свідчить вивчення теорії і практики, причини цього різноманітні: від особистісного небажання докладати додаткових зусиль для проведення робіт у цьому напрямку до несприятливого зовнішнього середовища. Проблема полягає і в тому, що чимало положень, спрямованих на забезпечення полівекторного розвитку бізнесу, мають в Україні здебільшого лише декларативний характер. Наприклад, чи не щоденно у ЗМІ фігурує інформація про важливість і необхідність впровадження суб'єктами підприємницької діяльності інновацій та інноваційних рішень. Такі ж заклики можна почути і з виступів політиків. Разом з тим, фактичні результати забезпечення як інноваційного розвитку економіки загалом, так і більшості вітчизняних підприємств далеко не завжди свідчать про позитивні зрушення.

Вивчення теорії і практики, а також результати власних досліджень дають змогу зробити висновок про відсутність повного інформаційного масиву щодо існуючого стану застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств, особливо в Україні. Таким чином, відсутня одна з важливих передумов ідентифікування проблемних моментів у цій сфері, а також ухвалення управлінських рішень у напрямку вирішення виявлених проблем. Це обумовлює доцільність і практичну значущість використання інструментарію первинного дослідження для отримання висновків за аналізованою проблемою.

З-поміж методів збирання первинної інформації (експеримент, опитування, спостереження) для досягнення зазначеної мети було обрано метод опитування, який, як відомо, дає змогу дослідити значне різноманіття економічних проблем. Як, зокрема, визначено у роботі Л.А. Мороз та Н.І. Чухрай [225, с. 36], саме опитування є найпоширенішим з-поміж усіх методів

збирання первинної інформації, а також характеризується практичністю й універсальністю. Серед інших завдань, що було вирішено в результаті проведення цього «польового» дослідження, слід виокремити формування календарного плану робіт, розроблення форм усієї необхідної документації, обрання найбільш доцільного інструменту в межах методу опитування, ідентифікування величини вибіркової сукупності, визначення досліджуваної вибірки, обрання методу установлення контакту з цільовою аудиторією, а також вибір форм опрацювання та представлення одержаних результатів [28; 44; 210; 321; 332].

Для формування обсягу вибіркової сукупності було обрано принцип малих вибірок, t -розподіл для яких, як зазначено в роботі [234, с. 57], не потребує апіорного знання чи точних оцінок математичного сподівання та дисперсії генеральної сукупності, а також не вимагає припущення відносних параметрів. У цій же роботі автори зазначають, що умовною межею між малою та великою вибіркою є число 30 [234, с. 58]. Перелік підприємств, що потрапили у вибірку сукупності, включає, зокрема, такі компанії, як: СП ТОВ «Сферос-Електрон», ПАТ «Іскра», ТОВ «Кроно-Україна», ТОВ «Лемберг Індастріал Парк», ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ», НВП «Електроприлад», ТзОВ «Електроконтакт Україна» та ін.

Слід зауважити, що просторовою ознакою такої вибіркової сукупності обрано Західний регіон України. Таке обмеження просторової ознаки пов'язане із можливістю отримання доступу до респондентів. Жодних квотних принципів щодо розподілу вибіркової сукупності між областями встановлено не було. Своєю чергою, цільова аудиторія об'єктів, що потрапили у вибірку, – це представники обох підсистем управління – керівної і керованої. Доцільність цього пояснюється тим, що як керівники, так і підлеглі безпосередньо перебувають під впливом соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку суб'єктів господарської діяльності, а також формують і впроваджують їх. Через складність опитування усіх працівників зазначених компаній було обмежено їхню кількість до 8 працівників з кожного

підприємства (за принципом 50х50 у розрізі працівників керівної та керованої підсистем), відтак, разом опитано 240 осіб.

Інструментом дослідження стану застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств обрано анкету (додаток А). Вона, як відомо, користується найбільшою популярністю серед усіх альтернативних інструментів у межах первинних досліджень. Доцільно також наголосити на відсутності будь-яких обмежень щодо типів запитань, які повинні бути бути відображеними в анкеті (відкриті, закриті, спрямовані, уточнюючі, незакінчені фрази тощо).

Серед інших основних параметрів проведеного опитування щодо дослідження стану застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств варто виокремити такі: вид експертної оцінки – опитування-думка, періодичність проведення – одноразове, формування проведення – індивідуальне. Окрім того, для налагодження контакту із цільовою аудиторією обрано метод прямого контакту.

За статевою ознакою в опитуванні взяли участь 77,5% чоловіків і 22,5% жінок. З-поміж усіх опитаних респондентів 44,17% працювали на останньому підприємстві понад 5 років, 37,92% – від 3 до 5 років, 10,00% – від 1 до 3 років і лише 7,92% – менше 1 року, що загалом свідчить про фаховість цільової аудиторії об'єктів, які потрапили у вибірку. Така фаховість підтверджується ще й тим, що 82,5% респондентів здобули повну вищу освіту (більшість – економічного та технічного профілю). Вікові межі експертів – 24-69 років.

Перш ніж представляти результати проведеного опитування, варто розглянути результуючі показники розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів. Так, одним з таких показників можна вважати рівень рентабельності операційної діяльності, який з позиції комплексності відображає результативність впливу цих важелів. Як свідчить офіційна статистика, тенденції зміни такого показника як у вітчизняній промисловості загалом, так і в машинобудуванні за останні роки не характеризуються стійкими позитивними тенденціями (рис. 3.2).

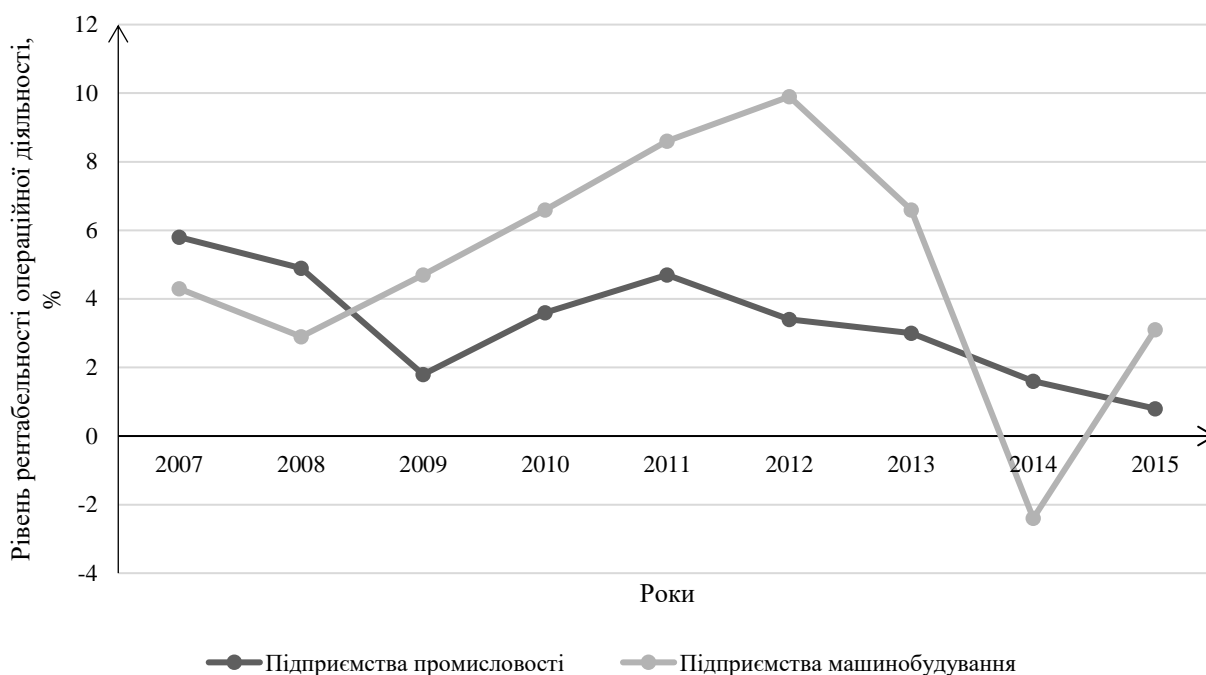


Рис. 3.2. Динаміка рівня рентабельності операційної діяльності промислових та машинобудівних підприємств в Україні за період 2007-2015 рр.

Примітка: сформовано автором на підставі [242]

Разом з тим, позитив полягає у тому, що рівень рентабельності операційної діяльності у вітчизняному машинобудуванні станом на кінець 2015 р. є значно вищим (Додаток Б), ніж у металургійному виробництві (ще донедавна у 2008 р. ситуація була кардинально іншою та рівень рентабельності операційної діяльності у машинобудуванні був в 1,79 рази меншим за рівень рентабельності металургії). Такі ж позитивні висновки можна зробити, порівнюючи рівень рентабельності операційної діяльності у машинобудуванні із рівнем рентабельності переробної промисловості загалом (переважання в 5,17 разів), із рівнем рентабельності виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (переважання в 1,06 рази) та із рівнем рентабельності усієї промисловості (переважання в 3,88 рази). Водночас, як і раніше, протилежне явище можна спостерігати, порівнюючи рівень рентабельності операційної діяльності машинобудування із добувною промисловістю (зменшення в 1,97 рази), із текстильним виробництвом, виробництвом одягу шкіри та виробів зі

шкіри (зменшення у 2,35 рази), із виготовленням виробів із деревини, паперу та поліграфічною діяльністю (зменшення в 2,19 рази). Безумовно, така статистична інформація не ілюструє ґрунтовних позитивних зрушень у вітчизняній економіці, адже відомо, що машинобудування в економічно розвинутих країнах світу, з одного боку, є найважливішою сферою промисловості, а з іншого – одним із найприбутковіших сегментів бізнес-середовища.

Іншим комплексним результуючим показником ефективності розвитку підприємств можна вважати індикатор частки збиткових суб'єктів підприємницької діяльності у їхній загальній кількості. Як ілюструє рис. 3.3, як у вітчизняному машинобудуванні, так і у промисловості загалом ситуація щодо цього параметру також не є позитивною, адже за період 2007-2015 рр. середня частка збиткових підприємств промисловості становила 36,23%, а машинобудування – 34,01%.

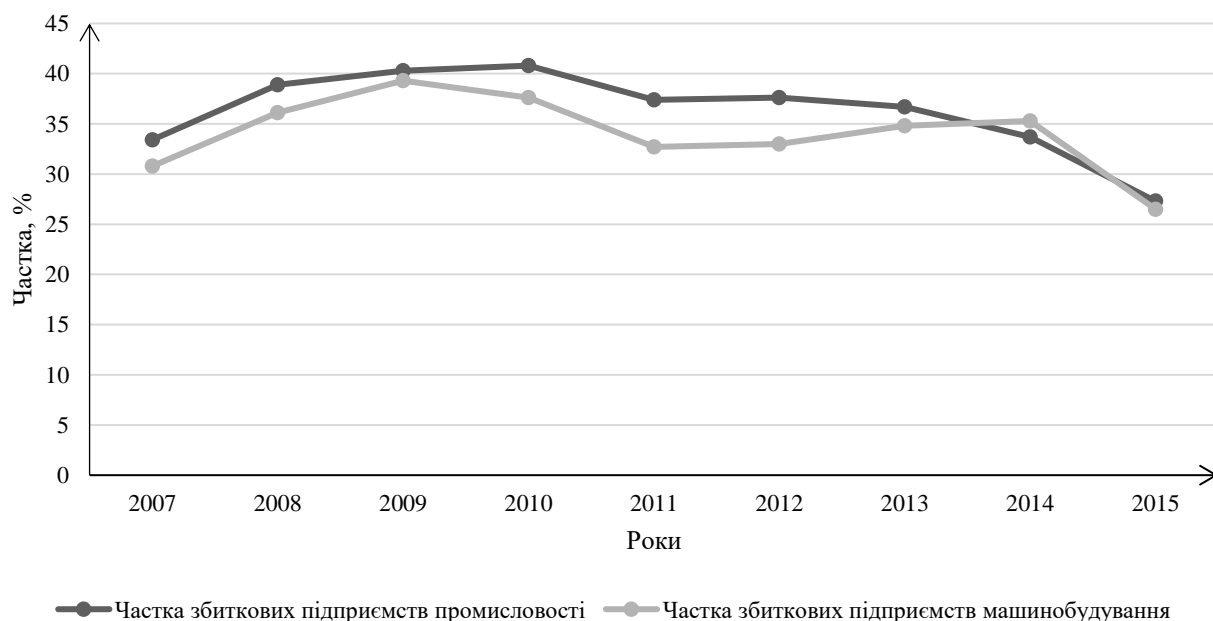


Рис. 3.3. Динаміка частки збиткових промислових та машинобудівних підприємств в Україні у їхній загальній кількості за період 2007-2015 рр.

Примітка: сформовано автором на підставі [242]

Окрім того, не слід забувати і про те, що за останні роки практично завжди загальні збитки як у промисловості України, так і у машинобудуванні

переважали загальні чисті прибутки. Як приклад, у 2015 р. (Додаток В) фінансовий результат до оподаткування у промисловості загалом становив - 179073,1 млн. грн., а у машинобудуванні – -13006,0 млн. грн., у той час як на 72,7% прибуткових промислових підприємств припало лише 90642,4 млн. грн. прибутку (у машинобудуванні при частці прибуткових суб'єктів господарювання 73,5% їхній загальний прибуток становив 16116,9 млн. грн.).

Таким чином, на підставі вищезазначеного можна зробити два узагальнені висновки. По-перше, слід констатувати низький рівень ефективності формування і використання соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств, адже очевидно, що більшою чи меншою мірою все ж будь-які ініціативи підприємств у цій сфері мають на меті отримання прибутку (зрозуміло, ще слід брати до уваги і зовнішні чинники, які також впливають на рівень прибутковості діяльності, водночас очевидно і те, що свій «внесок» у прибутковість чи збитковість робить і використання тих чи інших соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку). По-друге, не надто сприятливі значення діагностованих фінансових показників суттєво обмежують й ускладнюють подальші ініціативи у напрямку впровадження нових чи удосконалення дієвих соціально-економічних важелів, адже в умовах обмеженості зовнішнього фінансування різних проектів (насамперед, суттєвого підвищення вартості кредитних ресурсів) вітчизняні підприємства повинні більшою мірою орієнтуватись на внутрішні джерела фінансування управлінських рішень у цій сфері (впровадження інновацій, підвищення компетентності працівників, розвиток корпоративної культури, залучення інвестицій тощо).

Результати проведеного опитування засвідчили, що лише 25% респондентів вважають систему соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку на підприємстві загалом для них зрозумілою (рис. 3.4), що разом з респондентами, які обрали варіант відповіді «швидше так, ніж ні» складає 47%, у той час як протилежної думки притримується 34% експертів.

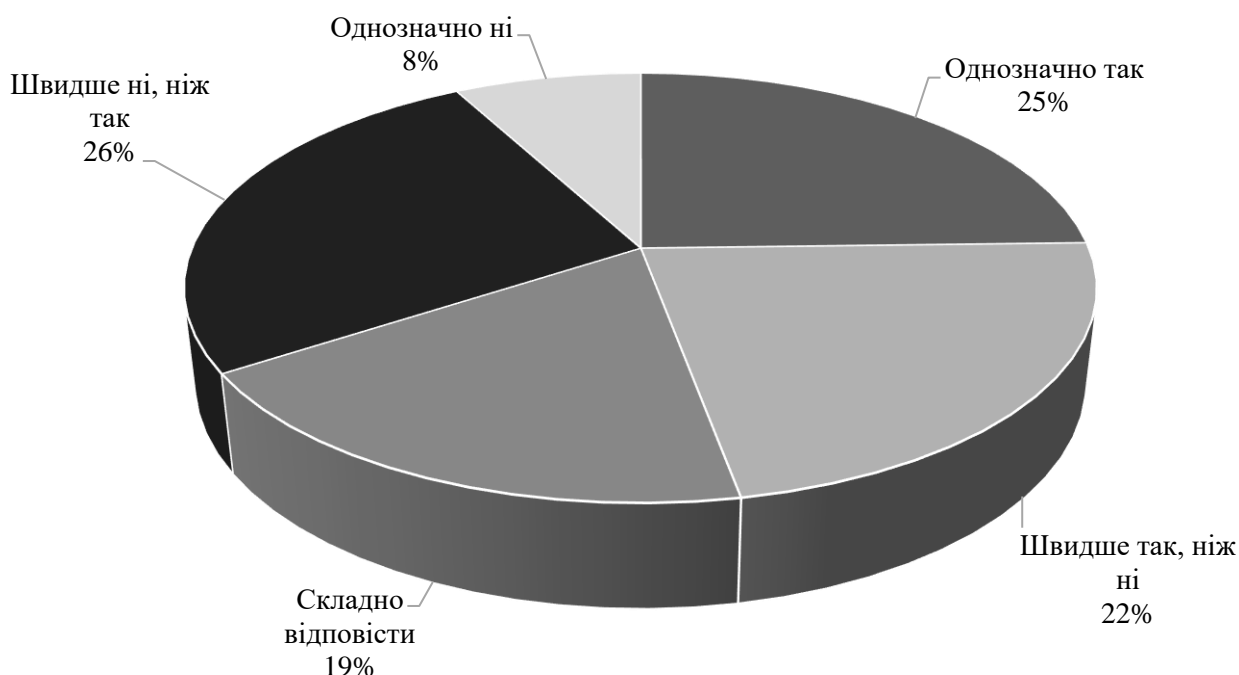


Рис. 3.4. Зрозумілість системи соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку загалом працівникам підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

На запитання «Чи, на Вашу думку, система соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку (інвестиційних, інноваційних, кредитних, амортизаційних, компетентнісних, монетарних тощо) впливає на прибутковість підприємства?» 54% експертів дали ствердну відповідь (рис. 3.5). Водночас слід виокремити і те, що жоден із опитаних респондентів не обрав з-поміж варіантів відповідей варіант «однозначно ні», що свідчить про розуміння важливості і необхідності використання таких важелів в управлінській діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Разом з тим є доволі значною (37% або 89 осіб з 240) частка тих експертів, яким складно дати однозначну відповідь щодо взаємозв'язку системи соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємства із його прибутковістю, що у перспективі може спричинити їхню непевність під час ухвалення управлінських рішень на предмет впровадження чи розвитку тих чи інших важелів.

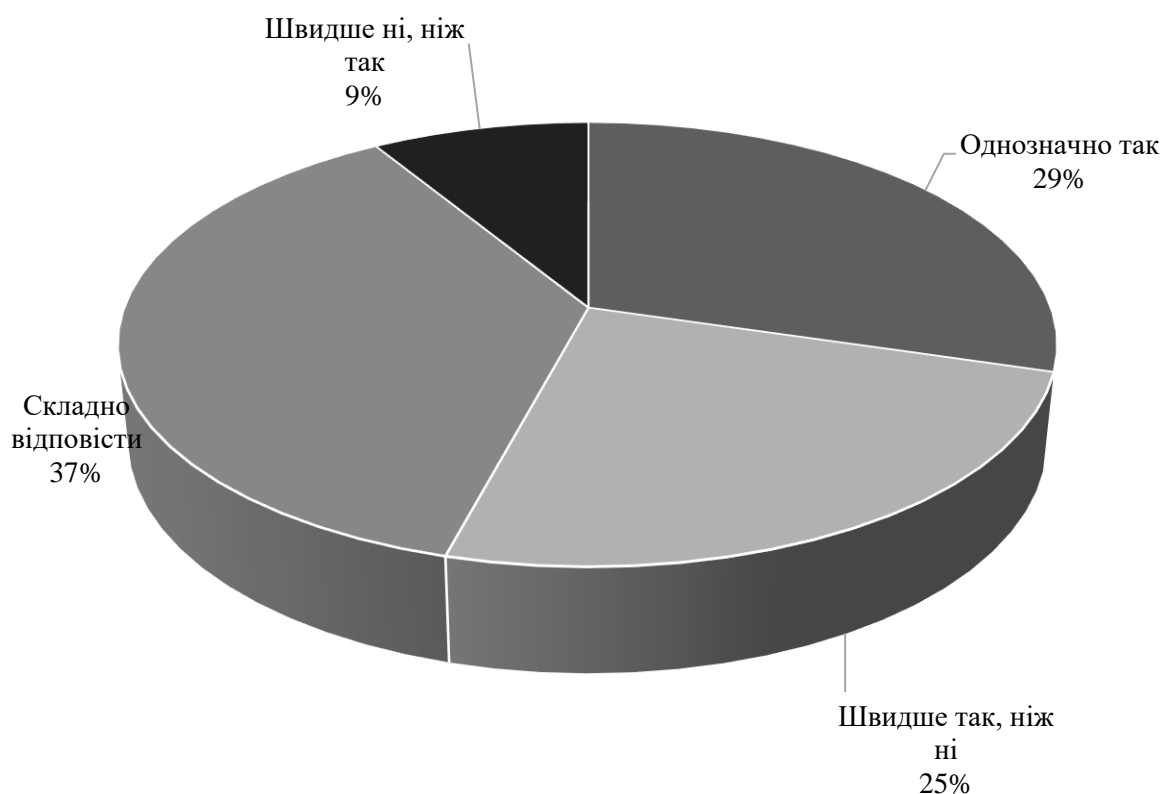


Рис. 3.5. Взаємозв'язок системи соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємства із його прибутковістю

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Під час проведення анкетування розглядалась також проблема складності формування та адаптування за останні три роки (включно із роком проведення опитування) на підприємствах до існуючих соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку. Очевидно, що ця тематика є актуальною з огляду на численні соціальні, політичні та економічні зміни, які відбулися у нашій державі за останні роки. Результати засвідчили, що найбільш складно адаптовуватись організаціям до податкових важелів (45% респондентів обрали з-поміж усіх варіантів варіант «однозначно складно»), а також інноваційних (43,75%), інвестиційних (31,67%) та кредитних (31,25%). З урахуванням варіанту відповіді «швидше складно, ніж ні», ця складність ще стає більш відчутною: інноваційні важелі обрало 85% респондентів, податкові – 81,25%, інвестиційні – 70,42% та кредитні – 69,17% (рис. 3.6).

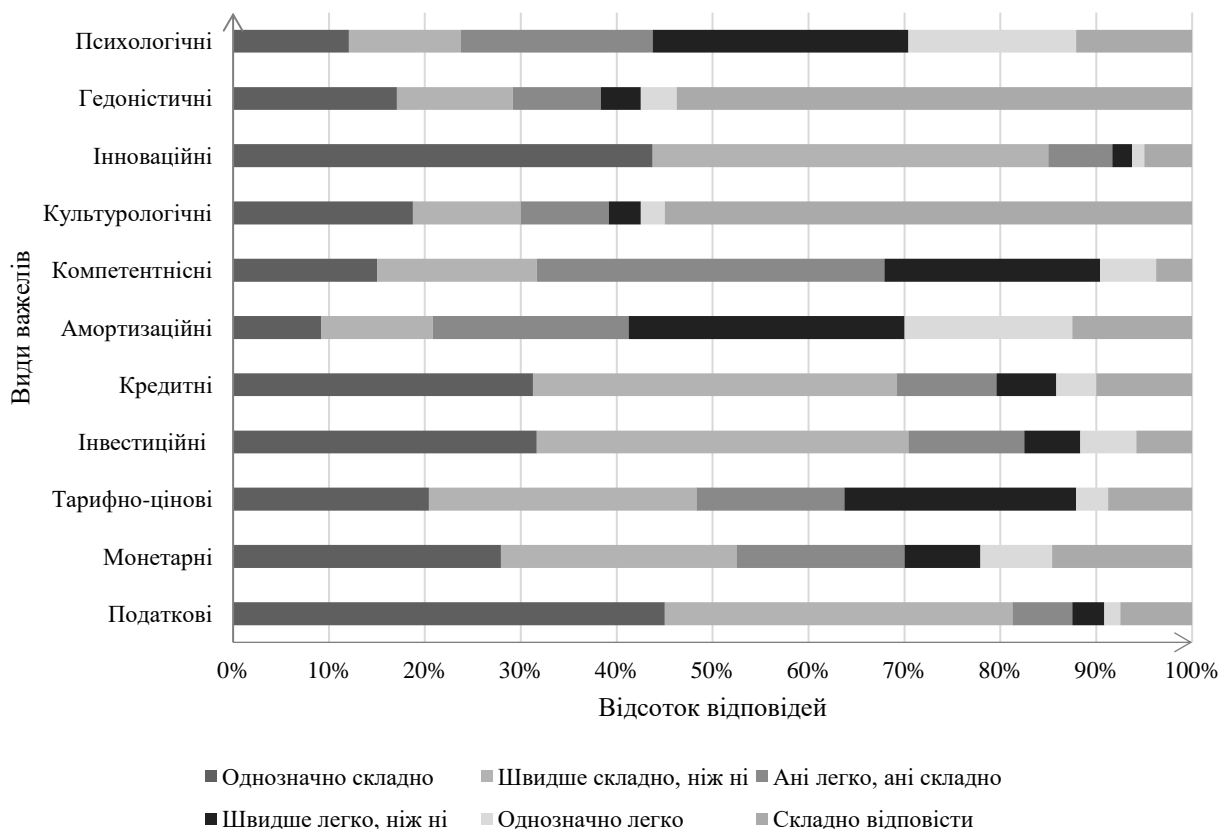


Рис. 3.6. Складність формування та адаптування на вітчизняних підприємствах до існуючих соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Своєю чергою, на підставі аналізування рис. 3.5 можна зробити висновок про те, що найбільш легко формувати на вітчизняних підприємствах амортизаційні, компетентнісні та тарифно-цінові соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку (варіанти «однозначно легко» та «швидше легко, ніж ні» обрали відповідно 46,25%, 28,33% та 27,5% опитаних респондентів).

Одне із наступних запитань до респондентів стосувалось складності впровадження та адаптування до нових соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств. На думку фахівців, що проілюстровано на рис. 3.7, за останні три роки (включно із роком проведення опитування) найбільш складно адаптовуватись (знову ж таки, як і в попередньому випадку) до інноваційних, податкових, інвестиційних та кредитних соціально-економічних важелів.

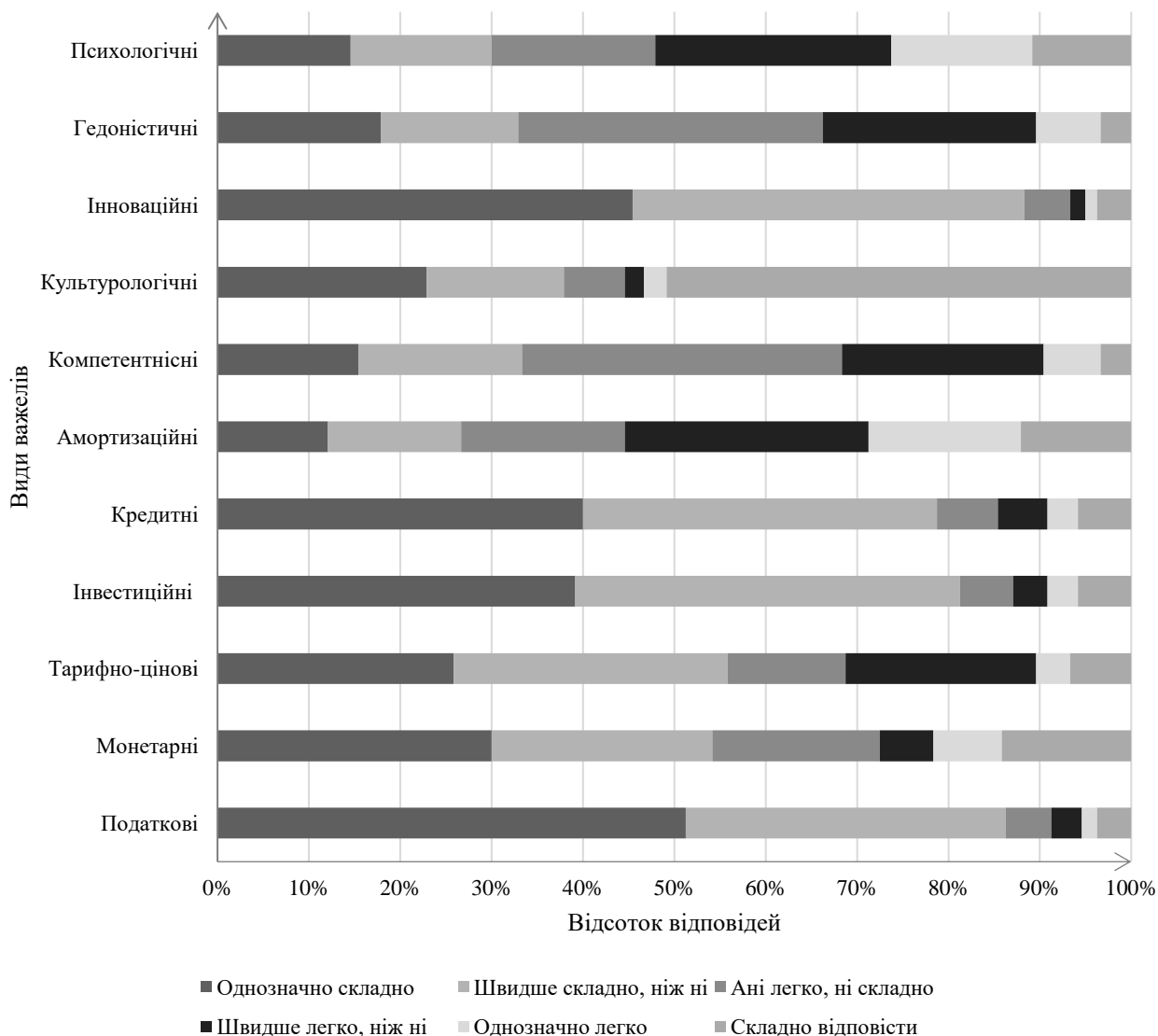


Рис. 3.7. Складність формування та адаптування на вітчизняних підприємствах до нових соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Про це, відповідно, зауважили 88,33%, 86,25%, 81,25% та 78,75% респондентів, обравши варіанти відповідей «однозначно складно» та «швидше складно, ніж ні».

Таким чином, з рис. 3.7 можна зробити висновок, що у найближчій перспективі власники та керівники вітчизняних підприємств і надалі повинні адаптуватись до податкової, інвестиційної, інноваційної та кредитної політики і шукати в їхніх межах дієві механізми, які забезпечать полівекторний розвиток.

Разом з тим, попри чітко виражу позицію експертів щодо складності впровадження нових соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку, очевидно, що проблема полягає також і в ментальності вітчизняного бізнесмена, який практично завжди незадоволений умовами господарювання, незважаючи на будь-які позитивні зміни у цій сфері. Водночас, все ж не слід ігнорувати реальних проблем бізнесу у напрямку розвитку своєї виробничо-господарської діяльності, що підтверджено не одним міжнародним рейтингом. Так, до прикладу, згідно рейтингу інвестиційної привабливості «International Business Compass», що ведеться компанією «BDO», у 2015 р. Україна посіла лише 89 місце (хоча у порівнянні з попереднім роком продемонструвала стрімке покращення рейтингових позицій, піднявшись у рейтингу з 109 місця). У рейтингу ведення бізнесу у 2015 р. Україна була розміщена на 96 позиції [153].

На підставі аналізування рис. 3.6 і 3.7 можна сформулювати ще одну цікаву тезу: значно меншому відсотку респондентів важко ідентифікувати складність чи нескладність впровадження нових соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств, ніж використання існуючих таких важелів. Так, у першому випадку середній відсоток експертів, що обрали варіант відповіді «складно відповісти», становив (без урахування культурологічних важелів, які в обох випадках мають чітко виражену спрямованість) 6,93%, у той час, як цей же варіант відповіді щодо використання існуючих важелів обрало в середньому 8,49% респондентів.

Результати анкетування дали змогу зробити висновок і про те, що лише 16% респондентів оцінюють систему соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку своїх підприємств як позитивну (рис. 3.8). Це притому, що негативна відповідь на це запитання була наведена 43% експертів, а ще 41% зайняли нейтральну позицію. Ця статистика свідчить багато в чому про реальний стан не тільки формування і використання таких важелів, а й про розвиток економіки в Україні загалом.

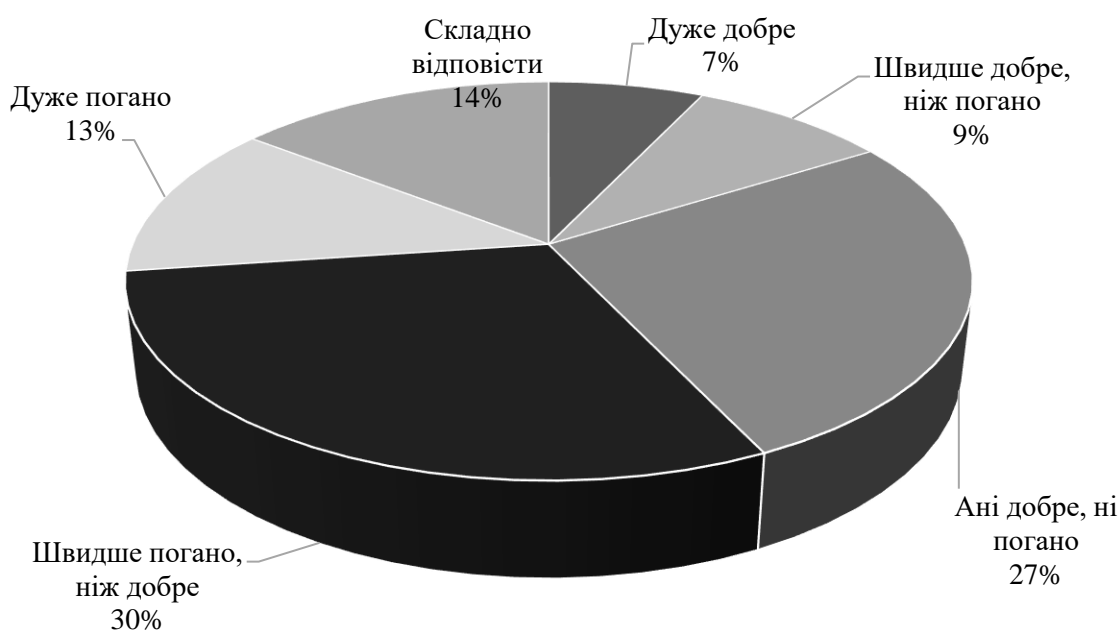


Рис. 3.8. Загальна оцінка системи соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку вітчизняних підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Очевидно, що у перспективі подальших досліджень слід з'ясувати основні критерії, якими керувались респонденти, даючи оцінку системі соціально-економічних важелів забезпечення полікритеріального розвитку свого підприємства, адже такі критерії, як відомо з теорії і практики, можуть стосуватись або реального розвитку діяльності, або вжиття заходів для утримання існуючої позиції на ринку. Разом з тим, негативні тенденції та очікування у цій сфері сьогодні у вітчизняному бізнесі все ж присутні.

За результатами проведеного опитування з'ясовано і те, що у вітчизняній економіці соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств залежать багато в чому від стану фінансово-економічної системи та інших макроекономічних чинників. Так, на запитання «Як, на Вашу думку, змінилась дієвість соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку Вашого підприємства під впливом останньої фінансово-економічної кризи» 69% респондентів (167 осіб) відповіли, що або знизилась, або суттєво знизилась (рис. 3.9).

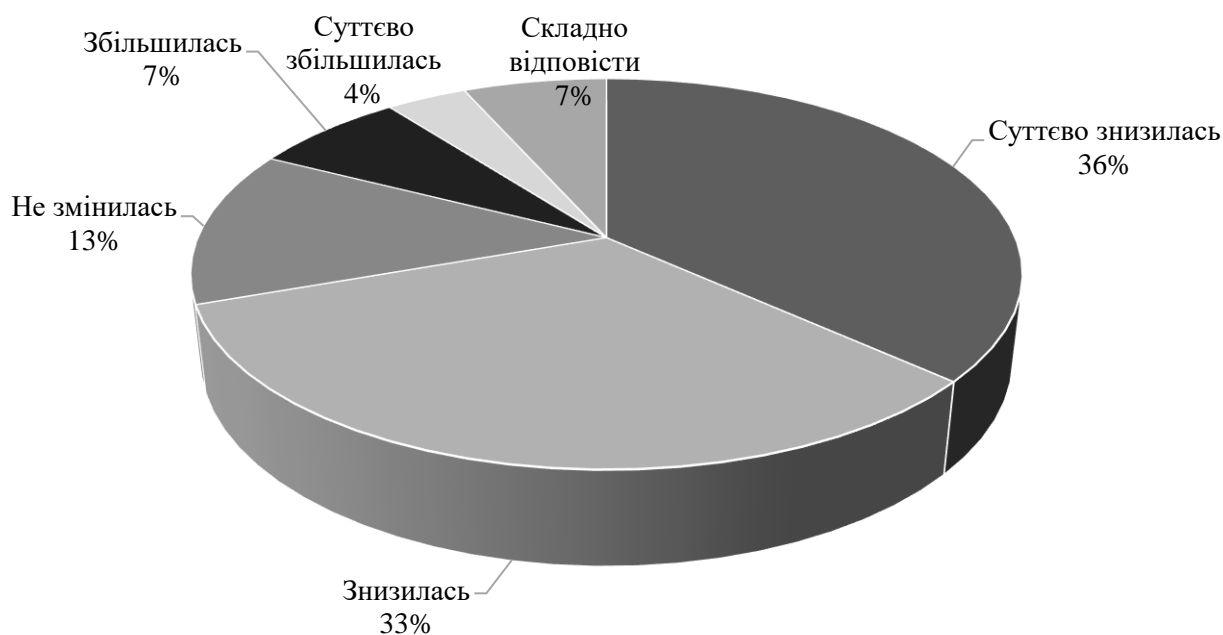


Рис. 3.9. Зміна дієвості соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку вітчизняних підприємств під впливом останньої фінансово-економічної кризи

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Це притому, що позитивно відповіли на це запитання лише 11% опитаних. Такі результати свідчать про неготовність вітчизняного бізнесу адаптуватись до динамічного середовища і навіть в умовах кризових явищ завдяки гнучкості, диверсифікованості та іншим параметрам утримувати існуючі ринкові ніші та здобувати нові.

Рис. 3.9 дає змогу сформулювати висновок і про те, що, з одного боку, завдяки інвестиційним, кредитним, фіскальним, інноваційним та іншим важелям забезпечення полівекторного розвитку підприємства мають змогу мінімізувати наслідки фінансово-економічних криз, а з іншого – вище було доведено суттєве погіршення можливостей у цих сферах.

Здійснене опитування засвідчило і те, що на вітчизняних підприємствах першочергово відповідальними суб'єктами за розвиток соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку бізнесу є менеджери інституційного рівня управління (у 40,83% випадках) та власники (35,00%), що разом складає 75,83% (рис. 3.10).

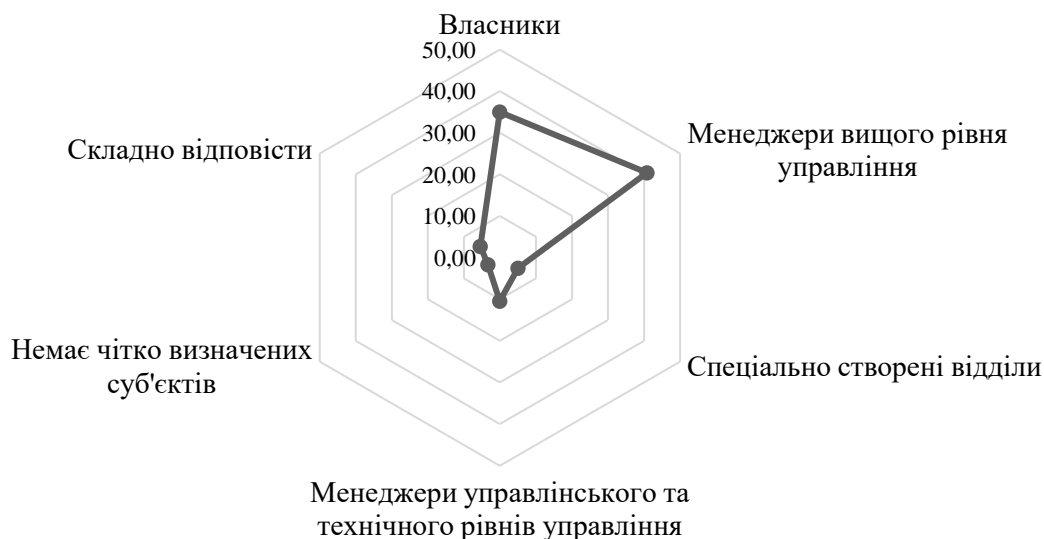


Рис. 3.10. Суб'єкти, що першочергово відповідальні на вітчизняних підприємствах за розроблення соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку бізнесу

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

У той же час доволі низькою можна вважати частку спеціально створених відділів (лише 5%), основною метою яких є робота у напрямку забезпечення такого полівекторного розвитку, що не відповідає досвіду економічно розвинутих країн. Окрім того, лише 8 осіб з опитаних респондентів (3,33%) вказали на відсутність чітко визначених будь-яких суб'єктів на підприємстві, в обов'язки яких входить розвиток соціально-економічних важелів.

Виконані дослідження дають змогу сформулювати висновок також про те, що найбільш вагомими чинниками сприяння розвитку соціально-економічних важелів на вітчизняних підприємствах є сприятлива атмосфера (цей варіант відповіді обрало 59,58% респондентів), макроекономічна політика (55,83%), знання, досвід та компетентності працівників (37,08%), а також належний рівень мотивування (24,58%) (рис. 3.11). Таким чином, на думку фахівців, дієвість заходів у сфері формування і розвитку таких важелів – це поєднання внутрішніх та зовнішніх складових.



Рис. 3.11. Чинники, що найбільше сприяють на вітчизняних підприємствах розробленню дієвих соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Аналізування рис. 3.11 дає змогу висловити думку і про те, що не менш важливим чинником забезпечення полівекторного розвитку підприємств є корпоративна культура та внутрішньоорганізаційний клімат в колективі (тобто мова йде багато в чому про культурологічний аспект), які впливають на стабільність персоналу (від якого багато в чому залежать знання, досвід та компетентності), рівень мотивування, колективну працю тощо. Важливо вказати і на те, що лише 12 осіб з опитаних респондентів (5%) вказали на важливість сфери діяльності підприємства під час розвитку соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку. Це свідчить про те, що приналежність суб'єкта господарювання до конкретної галузі найменшою мірою впливає на пошук і удосконалення механізмів його розвитку.

У межах дослідження розглядалась також проблема ідентифікування загроз, що найбільш негативно впливають на удосконалення соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку вітчизняних

підприємств. Встановлено, зокрема, що найбільш вагомими з-поміж таких загроз є непередбаченість ринку (41,5% відповідей), низький рівень компетентності працівників (32,5%), податкова політика держави (32,5%) та низький рівень корпоративної культури (30,42%) (рис. 3.12). Таким чином, забезпеченість полівекторного розвитку підприємств України – це не тільки очікування позитивних для бізнесу макроекономічних змін, але вирішення проблем у внутрішньому середовищі, що абсолютно під силу вітчизняним власникам та керівникам усіх рівнів управління.

На підставі аналізування рис. 3.12 варто виокремити і те, що зменшення обсягів реалізації продукції фахівцями не розглядається як пріоритетна загроза негативного розвитку соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку вітчизняних підприємств. Суб'єкти підприємницької діяльності у зовнішньому середовищі все ж більш чутливі до зміни ринкової кон'юнктури, фіскальної політики, фінансово-кредитної сфери, а також конкуренції.

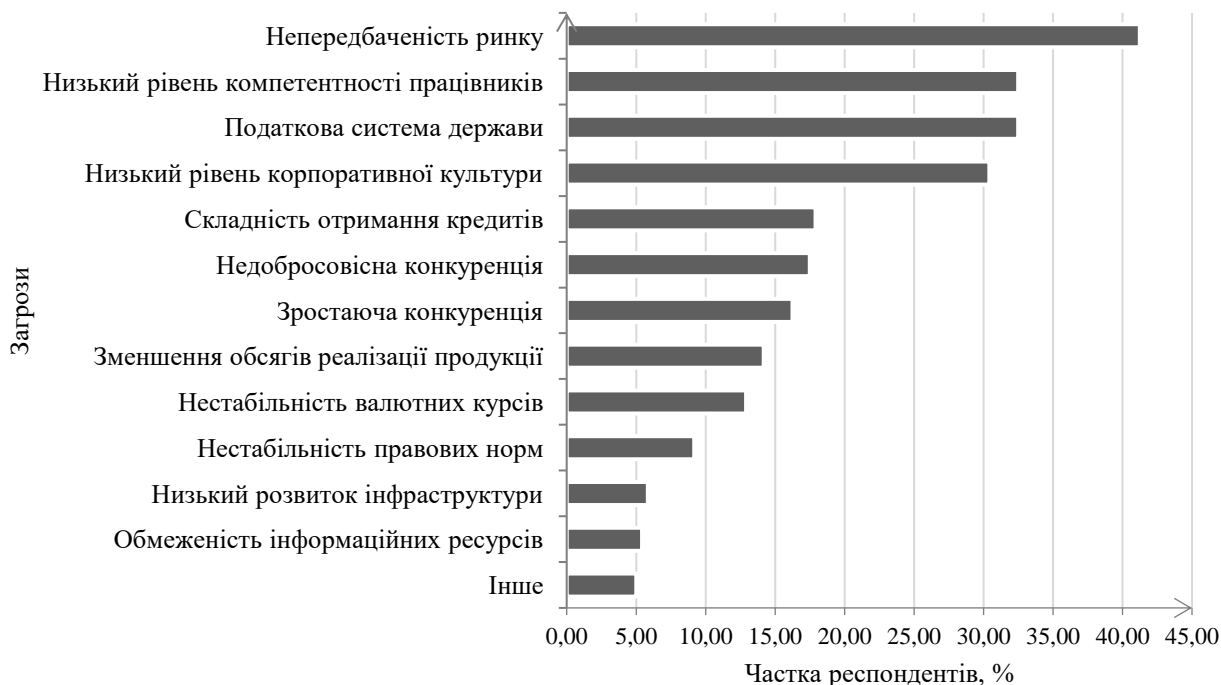


Рис. 3.12. Загрози, що найбільш негативно впливають на удосконалення соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку вітчизняних підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Одне із запитань, що було адресоване респондентам, пов'язане із одержанням інформації щодо заходів, які планують реалізувати вітчизняні підприємства впродовж найближчих 2 років (включно із роком проведення опитування) з метою покращення своєї виробничо-господарської діяльності. Основна ідея запитання полягала в ідентифікуванні основних соціально-економічних важелів, які у найближчій перспективі будуть актуальними для бізнесу в Україні.

Результати досліджень свідчать про те, що за останній період часу вітчизняні підприємства суттєво обмежили витрати на різні управлінські заходи, пов'язані як з поточною операційною діяльністю, так і з інвестиційними проектами, що неминуче зумовлює економію коштів на удосконалення соціально-економічних важелів для забезпечення свого полівекторного розвитку. Як ілюструє рис. 3.13, економія фінансових ресурсів, обмеження інвестиційних ресурсів, а також оптимізування оплати праці працівників є найбільш поширеними заходами на вітчизняних підприємствах на найближчі роки, що не може сприяти забезпеченню полівекторного розвитку. Понад 70% респондентів вказали на проведення заходів з економії у відповідь на стан бізнес-середовища. Такі пріоритети відсувають далеко позаду заходи, спрямовані на розвиток. Наприклад, впровадження інноваційних технологій управління планують реалізувати лише 2,08% респондентів, удосконалити корпоративну культуру – 5,42%, розвинути навчальні програми для персоналу – 6,67% тощо. Навіть технологічну базу виробництва у найближчі роки очікують удосконалити тільки 15,00% вітчизняних підприємств. Особливо негативним з рис. 3.13 можна назвати суттєве обмеження у вітчизняному бізнесі у найближчі роки інвестиційних рішень, що неминуче негативно вплине на оновлення виробничих потужностей. Слід зауважити і те, що незначний відсоток суб'єктів підприємницької діяльності планує активні ринкові дії на найближчі роки, як от пошук нових ринків збуту (лише 35,83%), удосконалення цінової політики (29,58%), покращення товарного асортименту (26,25%), розвиток збутової політики (21,67%), удосконалення маркетингу (16,25%) тощо.

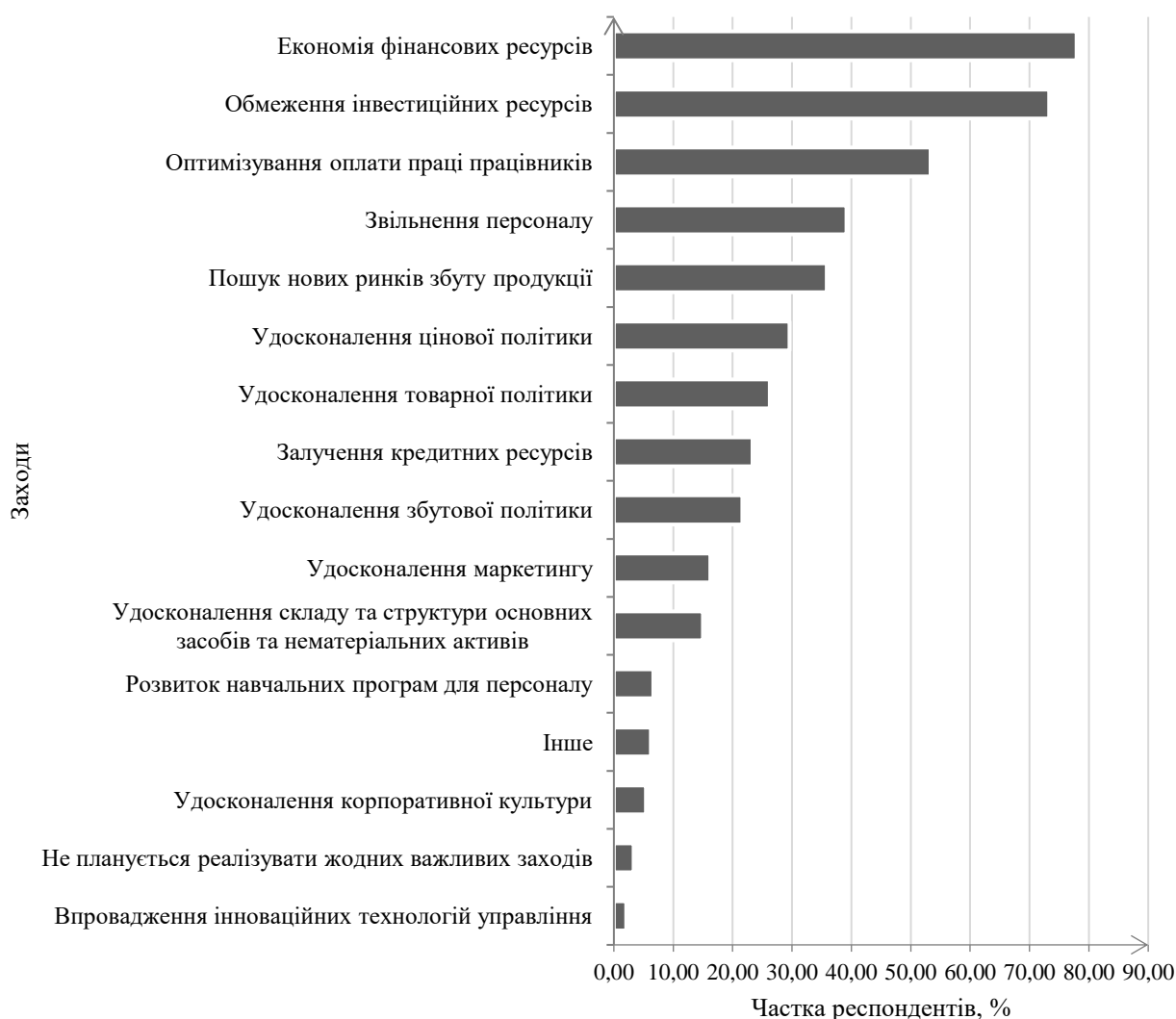


Рис. 3.13. Заходи, що планують реалізувати вітчизняні підприємства впродовж найближчих 2 років (включно із роком проведення опитування) з метою покращення виробничо-господарської діяльності

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Важливим результатом проведеного анкетування є одержання висновку про те, що абсолютна більшість респондентів вважає використовувани на власному підприємстві соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку неконкурентоспроможними на ринку (про це було сказано 78% опитаних) (рис. 3.14). Натомість, протилежної думки лише 13% фахівців. Такі результати, з одного боку, свідчать про негативні явища у вітчизняній економіці, а з іншого – вказують на позитиви, які виявляються у розумінні керівниками існуючих проблем у контексті порівняння із іншими суб'єктами бізнес-середовища.



Рис. 3.14. Конкуреноспроможність соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку вітчизняних підприємств у бізнес-середовищі

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Під час дослідження одне із часткових завдань полягало у з'ясуванні пріоритетних сфер діяльності вітчизняних підприємств, які в умовах сьогодення найбільше потребують цільового розвитку під впливом соціально-економічних важелів. Так, на думку експертів, найбільш пріоритетною такою сферою є управління підприємством загалом (63,75% відповідей), що свідчить про комплексне розуміння проблем розвитку бізнесу і необхідності їхнього системного вирішення (рис. 3.15).

Окрім того, за результатами аналізування рис. 3.15 доцільно сформулювати тезу і про те, що з-поміж широкого різноманіття сфер діяльності керівники вітчизняних підприємств вважають за необхідне першочергово також удосконалювати соціально-економічні важелі у ринковоорієнтованих сферах, про що свідчить значна частка відповідей за варіантами «цінова політика», «збут», «маркетинг і реклама», «якість та конкурентоспроможність продукції» та «товарно-асортиментна політика».

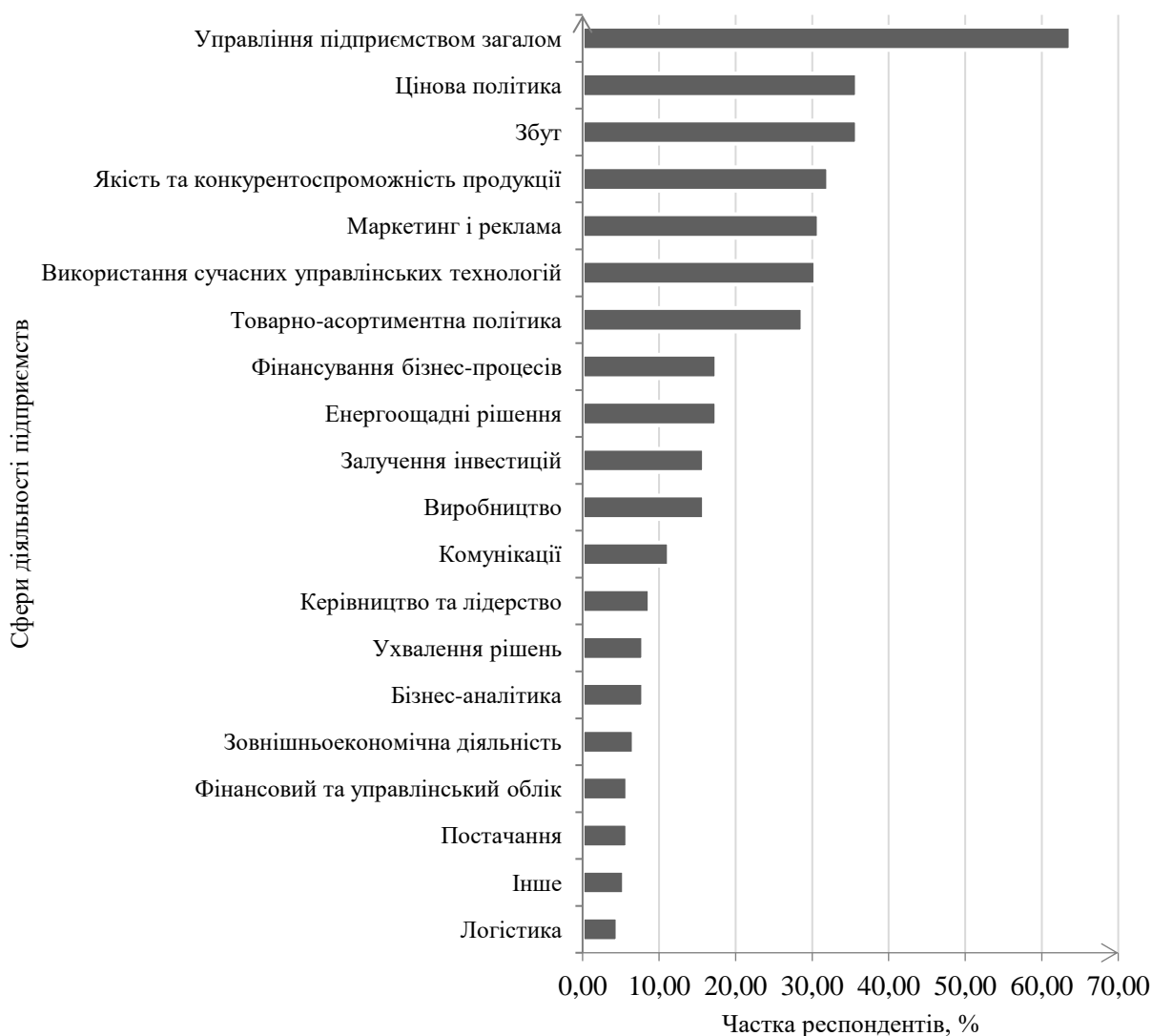


Рис. 3.15. Сфери діяльності вітчизняних підприємств, що потребують пріоритетного розвитку під впливом соціально-економічних важелів
Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Одне із запитань до респондентів передбачало одержання інформації щодо соціально-економічних важелів, які діють на фінансово-економічну сферу вітчизняних підприємств. Так, розглядалась, зокрема, динаміка джерел фінансування виробничо-господарської діяльності компаній за останні роки. Результати засвідчили, що 62% суб'єктів господарювання не змінили за останні роки джерел фінансування своєї виробничо-господарської діяльності (рис. 3.16) і лише 22% – лише частково диверсифікували такі джерела.

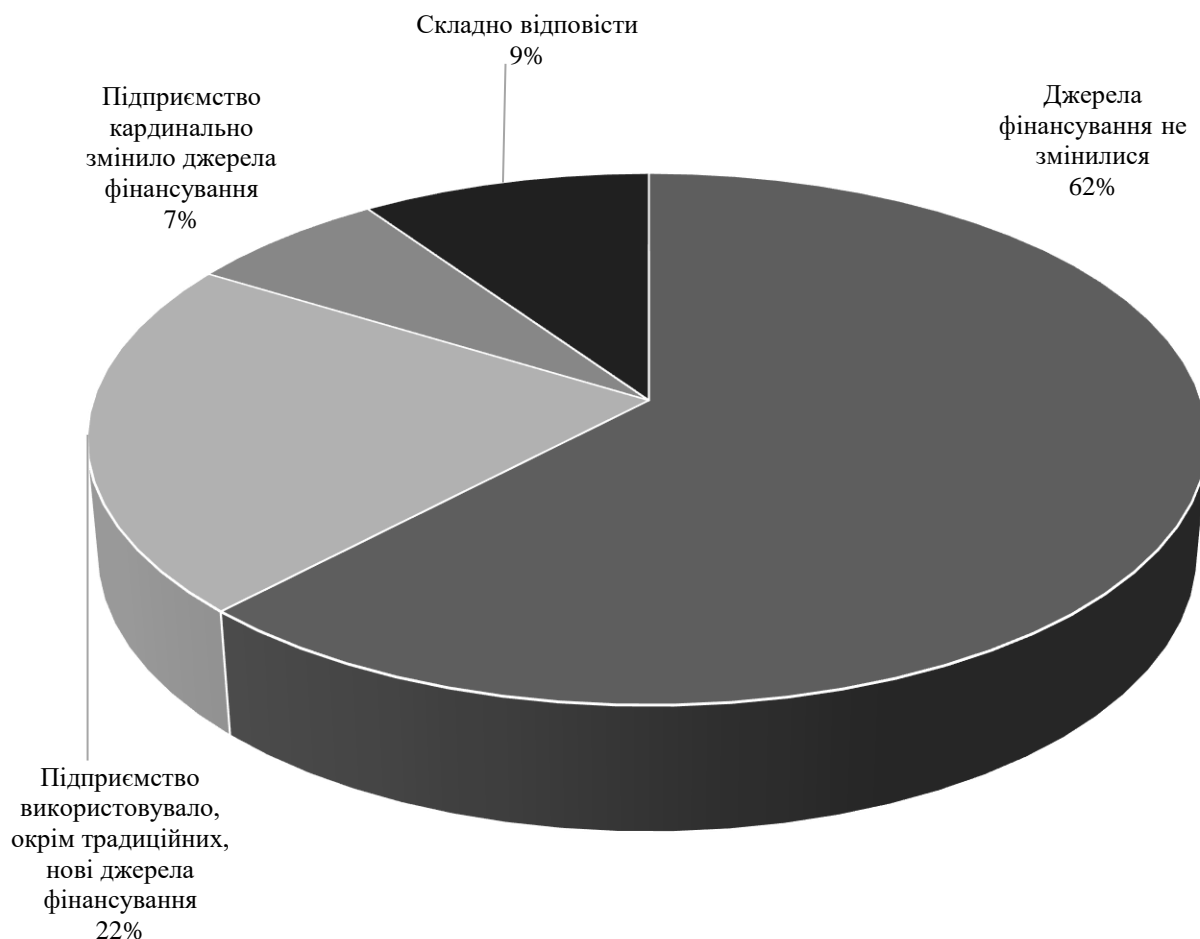


Рис. 3.16. Зміна джерел фінансування виробничо-господарської діяльності вітчизняних підприємств за останні 3 роки (включно із роком проведення опитування)

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Респонденти опитувались також на предмет гнучкості соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку на їхніх підприємствах. Результати виявились не надто оптимістичними, адже лише 18% фахівців вказали на існування такої гнучкості, у той час як 70% опитаних констатували протилежне (рис. 3.17). Таким чином, вищенаведене свідчить, що вітчизняний бізнес не готовий ефективно діяти у будь-яких нових умовах господарювання, у т.ч. кризових. Це особливо актуальна для вирішення проблема, адже подальший стан як бізнес-середовища, так і кон'юнктури ринку загалом не може бути охарактеризований як стабільний.

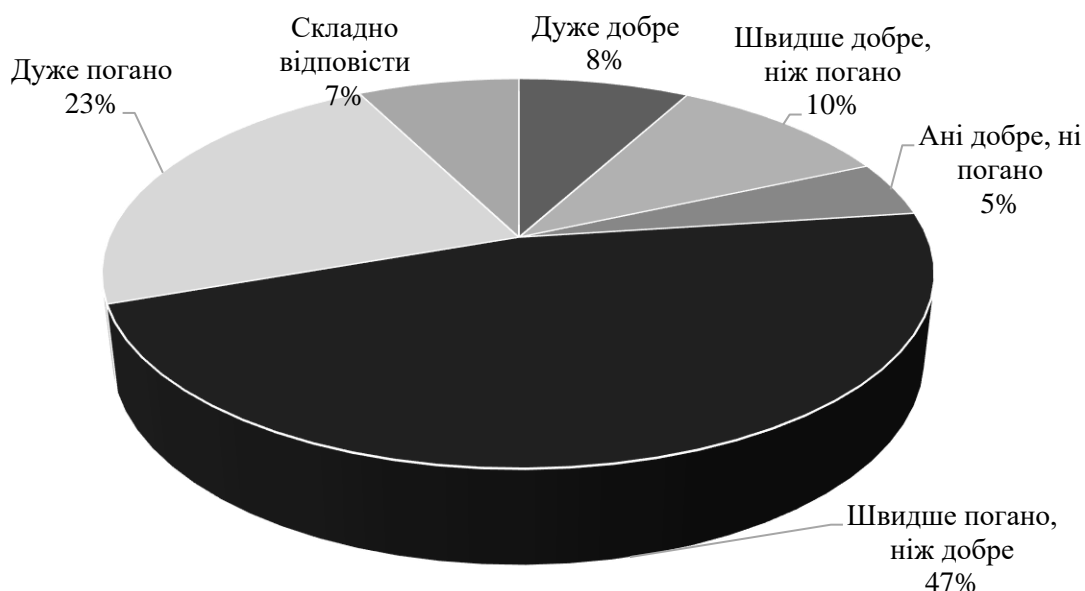


Рис. 3.17. Гнучкість соціально-економічних важелів забезпечення
полівекторного розвитку вітчизняних підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

У цьому контексті слід згадати про відому теорію економічної турбулентності, автори якої Ф. Котлер та Дж. А. Касліоне акцентують увагу на тому, що сучасні економічні явища на різних рівнях економічної системи реалізуються більшою мірою через етапи кризи, депресії, оживлення та підйому, які розвиваються в хаотичному порядку. Причому, на думку авторів, цей хаос може виникнути у будь-якому місці чи на будь-якому етапі, тому стратегії компанії повинні бути такими, що дають змогу розвинути системи раннього попередження криз, а також успішно вийти із зони такої турбулентності [181; 311; 324]. Відтак, в умовах хаосу та непередбачуваності ринкового середовища динамічними мають бути як бізнес-стратегія підприємств, так і система соціально-економічних важелів забезпечення їхнього полівекторного розвитку. Разом з тим, рис. 3.17 свідчить про низький рівень готовності вітчизняного бізнесу діяти в цих умовах.

49% респондентів у своїх відповідях визнали вимоги бізнес-середовища визначальною причиною, що змушує підприємства удосконалювати соціально-економічні важелі для забезпечення свого полівекторного розвитку (рис. 3.18).

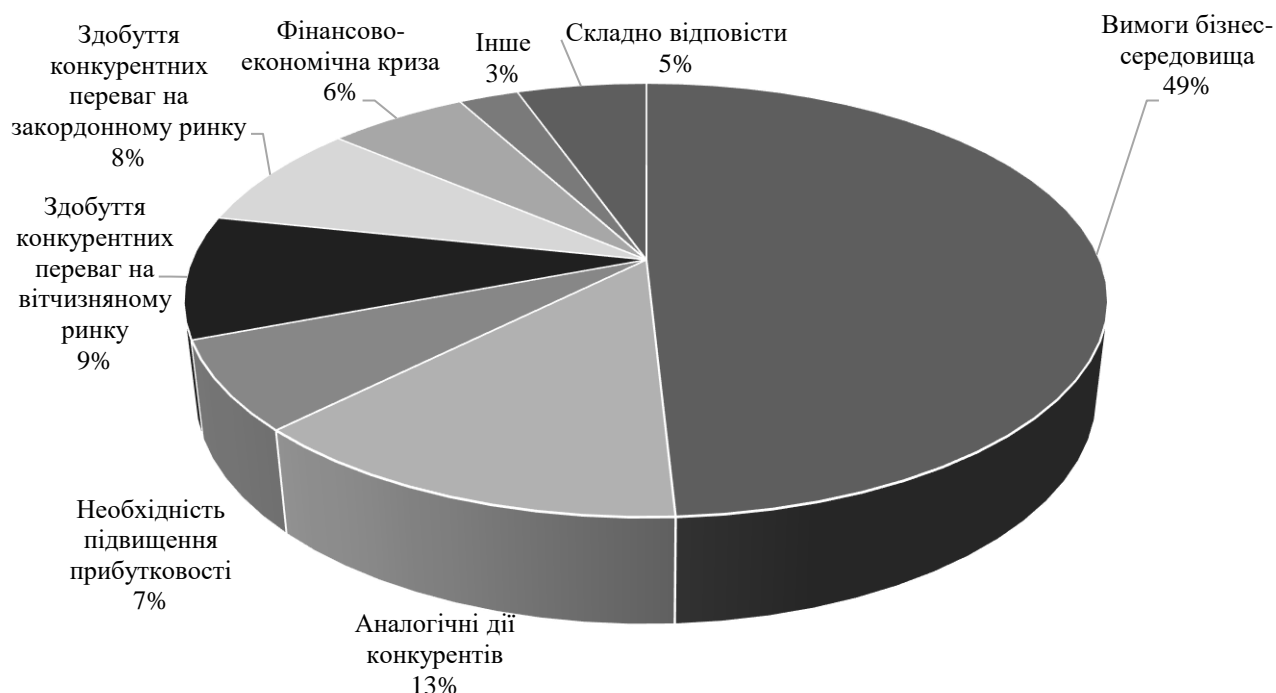


Рис. 3.18. Основні причини, що змушують вітчизняні підприємства удосконалювати соціально-економічні важелі для забезпечення полівекторного розвитку

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Це вкотре підтверджує вже виокремлену раніше тезу про те, що вітчизняна економіка, попри кризу, все ж орієнтується на ринок і потреби споживачів та саме з огляду на це намагається формувати і вдосконалювати важелі розвитку.

Вивчення теоретичного та практичного досвіду дає змогу зробити висновок про те, що важливою передумовою ефективного формування і використання соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку на підприємствах є стратегічність мислення власників та керівників різних рівнів управління. Така стратегічність передбачає ринкову орієнтованість бізнесу, наявність чітко окреслених цілей, місії та візії, налагодження дієвих контактів із бізнес-партнерами та споживачами, сегментування ринку, позиціонування власного бізнесу тощо. Таким чином, актуалізується важливість і необхідність мислення т. зв. середньо- та довгостроковими категоріями, меншою мірою орієнтуючись на принцип «тут і

зараз». Це одна із проблем вітчизняної економіки, адже вітчизняний бізнес під час здійснення виробничо-господарської діяльності суттєво більшою мірою орієнтується на короткострокову перспективу (отримання доходу, прибутку, збереження існуючих ринкових позицій тощо) і значно меншою – на забезпечення стійкого розвитку. Так, абсолютна більшість керівників вітчизняних підприємств згодні з тим, що визначальне завдання розвитку соціально-економічних важелів в організації – досягнення фінансових результатів у формі збільшення обсягів реалізації продукції чи максимізації прибутку. Про це зауважили відповідно 72,92% та 61,67% респондентів, що становить абсолютну більшість (рис. 3.19). Як свідчить досвід економічно розвинутих країн, така позиція підприємств в умовах ринкової економіки є малоефективною, адже насамперед свідчить про короткостроковість управлінського мислення та його вузькоспрямованість.

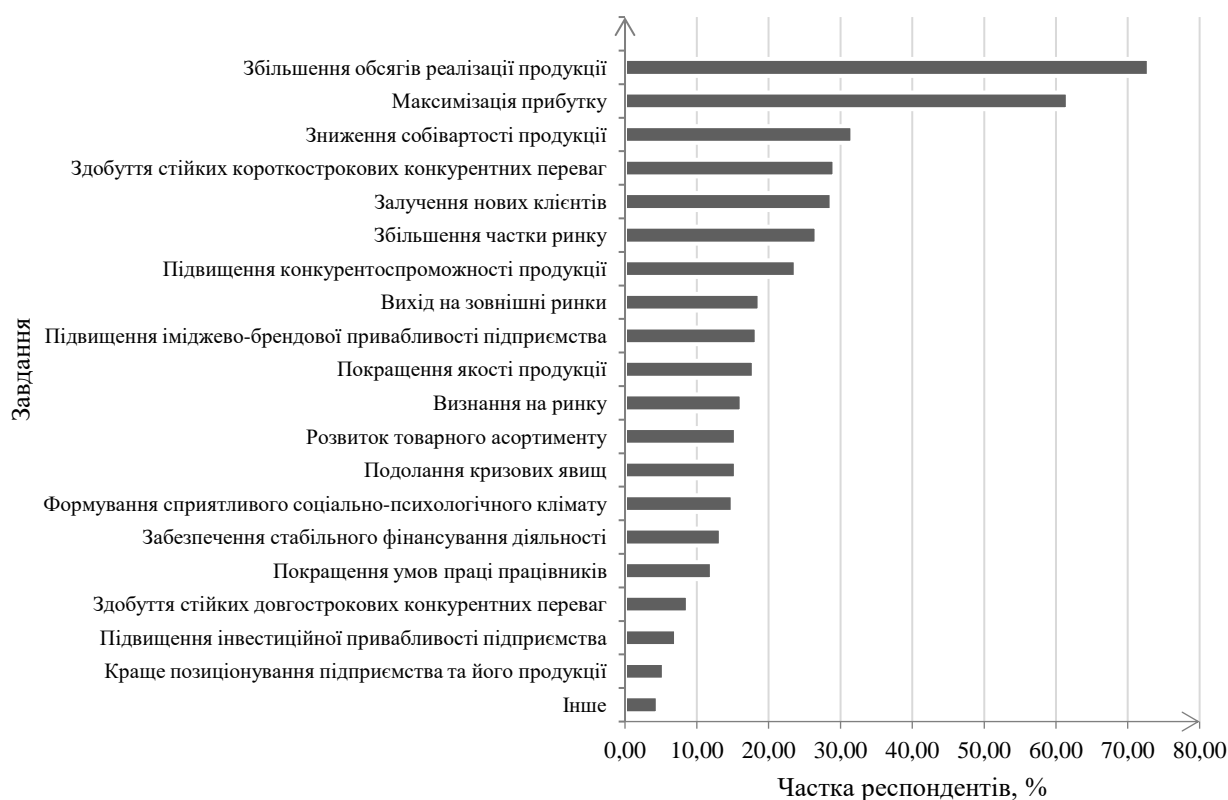


Рис. 3.19. Основні завдання соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку вітчизняних підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Проблема полягає ще у тому, що ця короткостроковість суттєво обмежує можливість стійкого розвитку бізнесу, а також пошук таких соціально-економічних важелів, які забезпечать суб'єкту господарювання кращі ринкові позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Із рис. 3.19 можна також зробити узагальнений висновок про те, що для керівників вітчизняних підприємств короткострокові критерії ефективності функціонування суттєво домінують над довгостроковими. Очевидно, що це відображається і на відповідних соціально-економічних важелях забезпечення полівекторного розвитку. Це є негативним явищем ще й з огляду на те, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів підприємства не матимуть змоги реалізовувати декілька стратегій, відтак, скеровуватимуть свої зусилля в окремі сегменти (у цьому випадку – спрямовані на досягнення швидких економічних результатів). Окрім того, вузькоспрямованість та короткостроковість управлінського мислення призводитиме до використання абсолютно інших механізмів управління виробничо-господарською діяльністю, які нерідко суперечать чиннику стратегічності.

В аналізованому контексті варто звернути увагу і на проблему низького рівня зацікавленості вітчизняних підприємств удосконалювати соціально-економічні важелі, спрямовані на покращення умов праці персоналу. Так, за результатами опитування про важливість формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі зазначило лише 15,00% респондентів, а про покращення умов праці працівників – тільки 12,08%. Як неодноразово доведено теорією і практикою, очевидно, що без визнання важливості людського чинника важко забезпечити ринковий успіх не тільки у середньо- чи довгостроковій перспективах, але й у короткостроковому періоді.

Розглядаючи стан застосування інвестиційних соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств, доцільно насамперед звернути увагу на офіційну статистику. Так, згідно статистичної інформації Державної служби статистики України за період 2003-2015 рр. середнє значення рівня зносу основних засобів на вітчизняних промислових

підприємствах становило 60,09% і перебувало приблизно на одному і тому ж рівні, у той час як загалом в економіці тенденції зміни цього показника не можна окреслити як позитивні, адже його значення збільшилось із 60,0% у 2009 р. до 83,5% у 2014 р. (рис. 3.20), що відображається і на вартості основних засобів (Додаток Д). Дещо кращою стала ситуація у 2015 р.

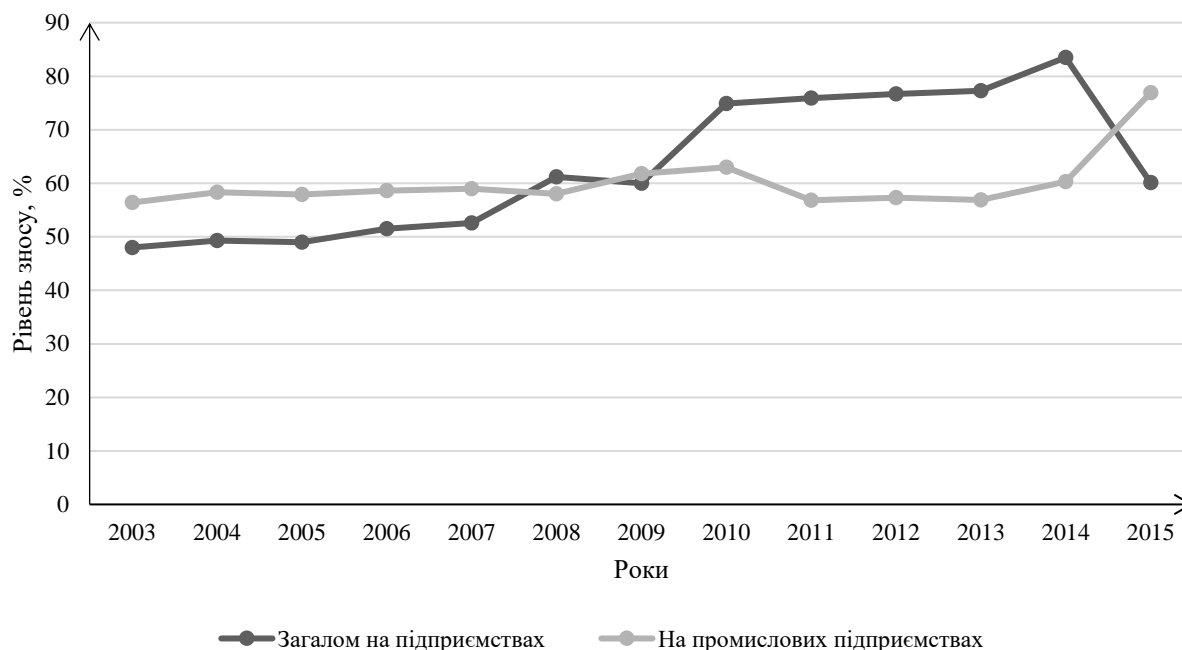


Рис. 3.20. Динаміка рівня зносу основних засобів загалом на підприємствах та у промисловості України за період 2003-2015 рр.

Примітка: сформовано автором на підставі [242]

Вищевказана проблема набуває особливої значущості ще й за умови низького значення коефіцієнта оновлення основних засобів у вітчизняній промисловості, яке за період 2003-2015 рр. становило в середньому 6,4%.

Як визначено в офіційній статистичній інформації [242], у 2015 р. у вітчизняну економіку інвестовано 273,1 млрд. грн. капітальних інвестицій (рис. 3.21). Разом з тим, на промислових підприємствах обсяги капітального інвестування є вкрай обмеженими (Додаток Е). Цікавим є і те, що і надалі основним джерелом капітальних інвестицій в Україні залишаються власні кошти суб'єктів підприємницької діяльності (близько 67% їхнього загального обсягу або в абсолютному виразі 184351,3 млн. грн.) (рис. 3.22).

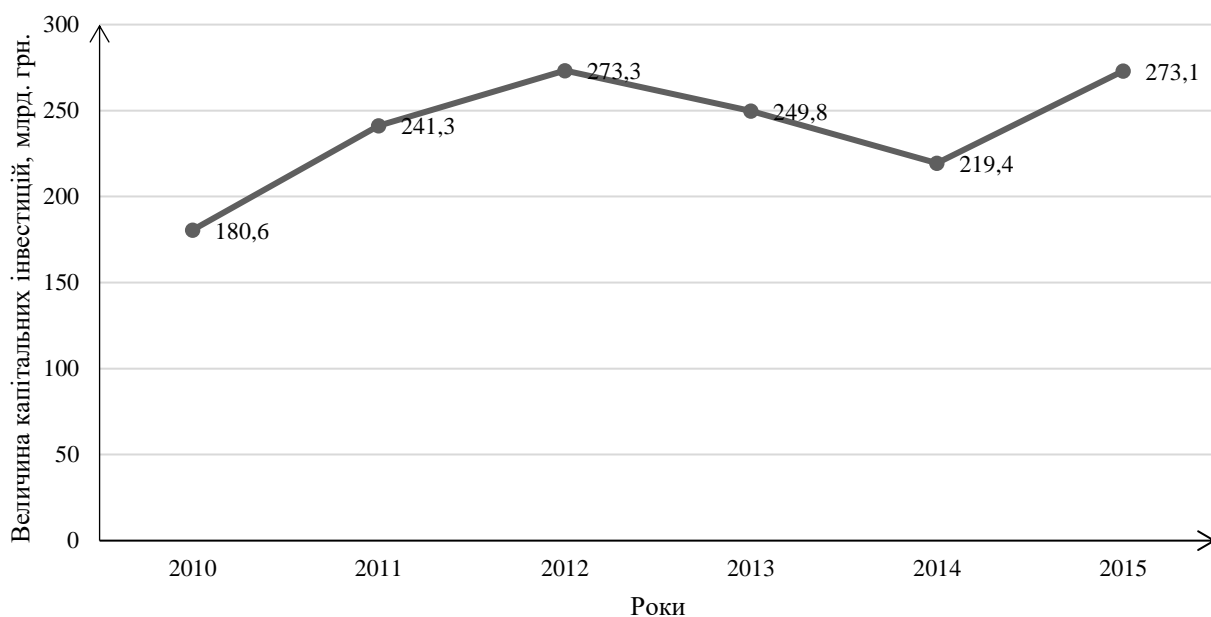


Рис. 3.21. Динаміка обсягу залучених капітальних інвестицій підприємствами в Україні за період 2010-2015 рр.

Примітка: сформовано автором на підставі [242]

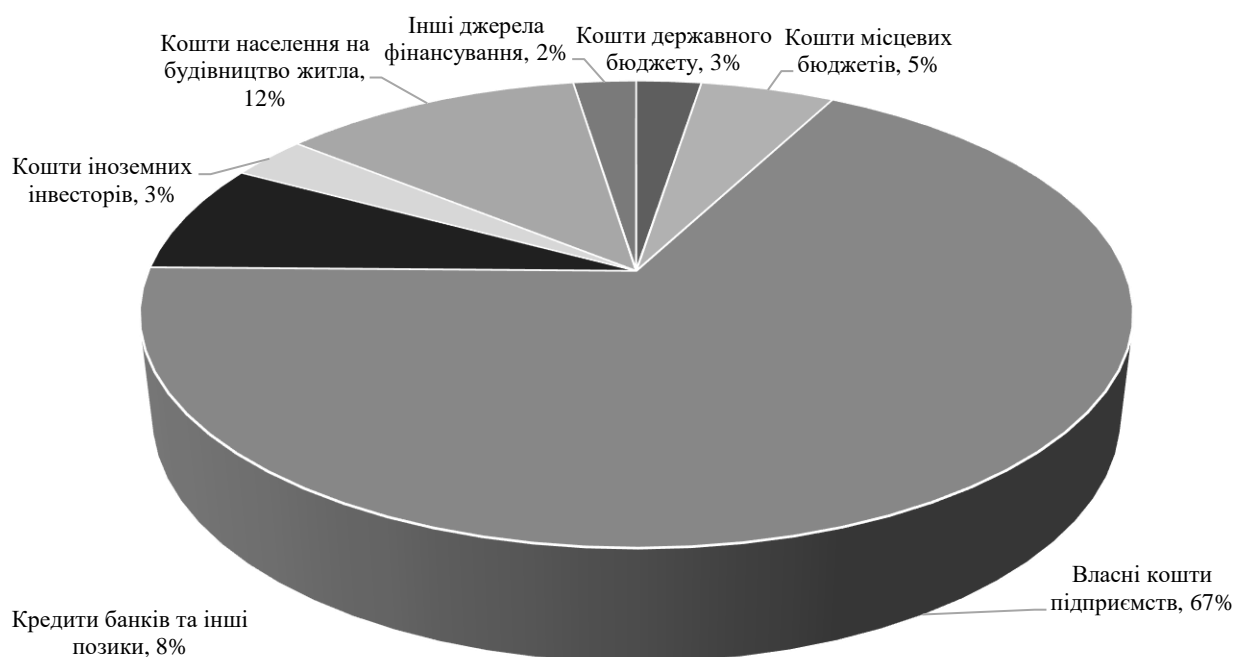


Рис. 3.22. Структура джерел фінансування капітальних інвестицій підприємств в Україні у 2015 р.

Примітка: сформовано автором на підставі [242]

Окрім того, рис. 3.22 ілюструє низьку активність держави та органів місцевого самоврядування в інвестиційних процесах в Україні. Так, за рахунок Державного бюджету України у 2015 р. здійснено капітальних інвестицій на суму 6919,5 млн. грн., а за кошти місцевих бюджетів – 14260,0 млн. грн. Не слід забувати і про те, що і надалі залишається низькою частка кредитних ресурсів як джерела капітальних інвестицій (наприклад, у 2015 р. за рахунок кредитів освоєно капітальних інвестицій лише на суму 20740,1 млн. грн.). Це притому, що іноземні інвестори інвестували в економіку України у 2015 р. тільки 8185,4 млн. грн. (3,0% у загальній сумі). Попри вищезазначене, вітчизняній промисловості все ж вдалося у 2015 р. збільшити обсяги реалізації промислової продукції на 313335,9 млн. грн. (Додаток Ж) у вартісному вираженні у порівнянні із 2014 р. При цьому, індекс продукції промисловості в Україні у 2015 р. склав 87,0% у порівнянні з попереднім роком (Додаток З).

Вищенаведені результати не дають змогу сформувані позитивні висновки про сприятливі перспективи розвитку інвестиційних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств, особливо у контексті розглянутих вище фінансових результатів їхньої діяльності. Відтак, державна політика в Україні повинна бути спрямованою на «розірвання» цього замкнутого кола, коли нестача інвестиційних ресурсів не дає змоги удосконалити діяльність підприємств і тим самим забезпечити прогресивні трансформації.

Аналізування структури капітальних інвестицій за видами промислової діяльності (табл. 3.4) дає змогу зробити висновок про те, що пріоритетними такими видами є добувна промисловість (21,7%), виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (15,46%), а також постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (24,35%). Натомість, доволі низькою можна трактувати інвестиційну активність у сферах машино- та приладобудування, що не сприяє позитивному розвитку вітчизняної економіки у середньо- та довгостроковому періодах з позиції її конкурентоспроможності та суттєво обмежує інвестиційні можливості машинобудівних підприємств у напрямку розвитку інвестиційних важелів.

Таблиця 3.4

Капітальні інвестиції в Україні за видами промислової діяльності у 2015 р.

Сфери промисловості	Код за КВЕД- 2010	Освоєно (використано) капітальних інвестицій	
		у млн. грн.	У % до загального обсягу
1	2	3	4
Промисловість	B+C+D+E	87656,0	100,00
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B	18466,3	21,07
Переробна промисловість	C	46219,1	52,73
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	10-12	13548,5	15,46
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	13-15	987,0	1,13
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	16-18	4031,1	4,60
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	19	579,6	0,66
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	20	1679,7	1,92
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	21	1622,8	1,85
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	22, 23	3817,7	4,36
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин та устаткування	24, 25	12470,0	14,23
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	26	420,8	0,48
Виробництво електричного устаткування	27	584,8	0,67
Виробництво машин та устаткування, не віднесених до інших угруповань	28	1945,4	2,22

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	29, 30	3332,1	3,80
Виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин та устаткування	31-33	1199,6	1,37
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	21347,2	24,35
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	1623,4	1,85

Примітка: сформовано автором на підставі [242]

В аналізованому аспекті важливо звернути увагу на ще одну проблему, про яку свідчить офіційна статистика [153], – зосередженість у 2015 р. понад 90% усіх залучених прямих іноземних інвестицій лише у 10 регіонах України. Це вносить дисбаланси у загальнодержавному масштабі у формування та розвиток інвестиційних важелів забезпечення полікритеріального розвитку підприємств та посилює відповідні розриви між суб'єктами підприємницької діяльності.

Низка запитань до респондентів у зазначеному вище опитуванні стосувалась інвестиційних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Так, результати опитування засвідчили, що 62% опитаних респондентів вважають, що в їхніх компаніях під час використання таких інвестиційних важелів враховується соціальна відповідальність бізнесу (рис. 3.23). Водночас, чималою є частка тих суб'єктів підприємницької діяльності, на думку яких під час ухвалення інвестиційних рішень соціальна відповідальність все ж не є пріоритетною (22%) або яким складно дати однозначну відповідь (16%).

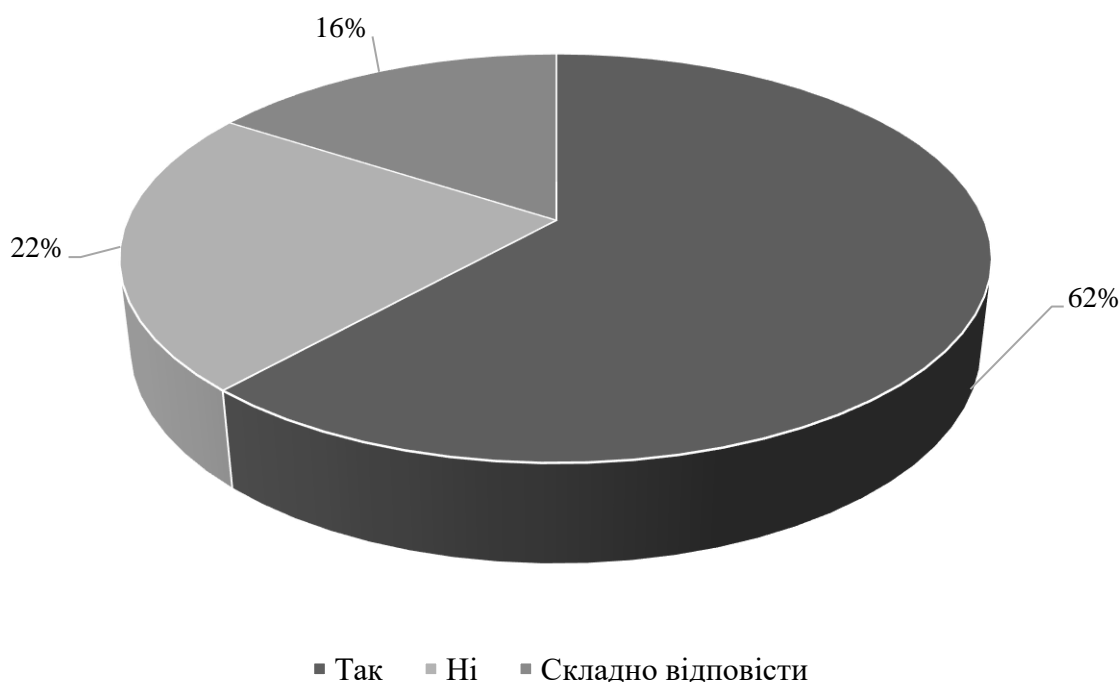


Рис. 3.23. Врахування на вітчизняних підприємствах під час використання інвестиційних важелів для забезпечення полівекторного розвитку соціальної відповідності

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Такий стан справ абсолютно не відповідає тенденціям економічно розвинутих країн, у яких соціальна відповідальність бізнесу є одним із визначальних чинників як ухвалення управлінських рішень загалом, так і реалізації інвестиційних проектів різних масштабів. Попри те, в умовах кризи і негативного інвестиційного клімату в країні все ж 62% позитивних відповідей можна вважати чітко вираженою позитивною тенденцією, що ще більше повинна виявитися під впливом інтеграційних процесів України (особливо за умови, коли іноземні партнери вітчизняних підприємств та іноземні ринки вимагатимуть формування стратегій соціальної відповідальності бізнесу).

Результати опитування дали змогу сформулювати висновок про те, що пріоритетними сферами інвестування капіталу вітчизняними підприємствами є придбання машин та обладнання (30% респондентів акцентували увагу на важливості цього), а також удосконалення технологічних процесів (26%

відповідей) (рис. 3.24). Такі тенденції можна окреслити як позитивні, адже відомо, що матеріально-технологічна модернізація виробництва є однією із визначальних передумов успішного конкурування як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Водночас, викликає занепокоєння проблема пасивності керівників підприємств щодо необхідності інвестування у нематеріальні активи (лише 8% відповідей) та розвиток ІТ-сфери (7% відповідей). Безумовно, в умовах інтелектуалізації та інформатизації бізнесу такі стереотипи слід змінювати.

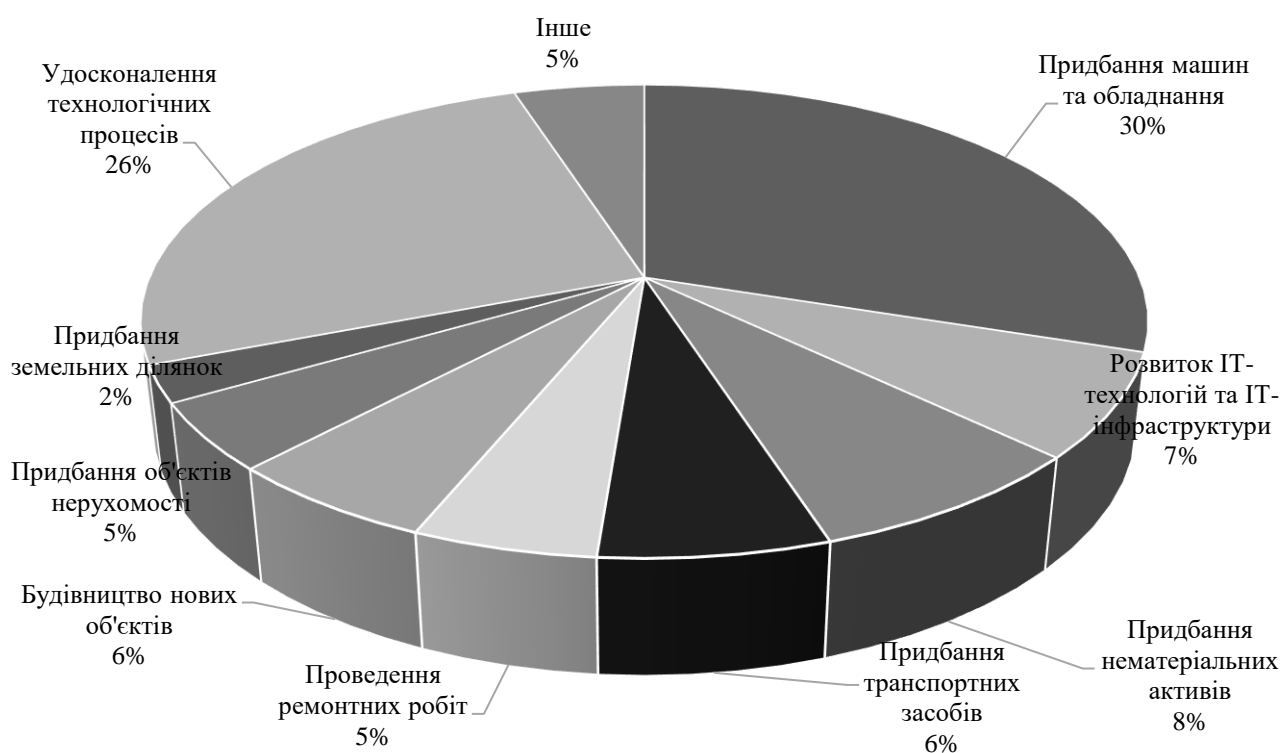


Рис. 3.24. Пріоритетність інвестування капіталу вітчизняними підприємствами за умови його наявності

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Не менш важливим завданням є також аналізування офіційної статистики щодо стану інноваційних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств в Україні. Так, у 2015 р. у вітчизняній промисловості інноваційну діяльність здійснювали 824 підприємства, що становить 17,3% усіх суб'єктів

підприємницької діяльності цієї сфери [155] (рис. 3.25). Окрім того, у порівнянні із 2014 р. рівень інноваційної активності у вітчизняній промисловості зменшився майже вдвічі. З одного боку, це пов'язано із наслідками фінансово-економічної кризи та військово-політичних дій, а з іншого – з неврахуванням в офіційній статистиці 2015 р. промислових підприємств з території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

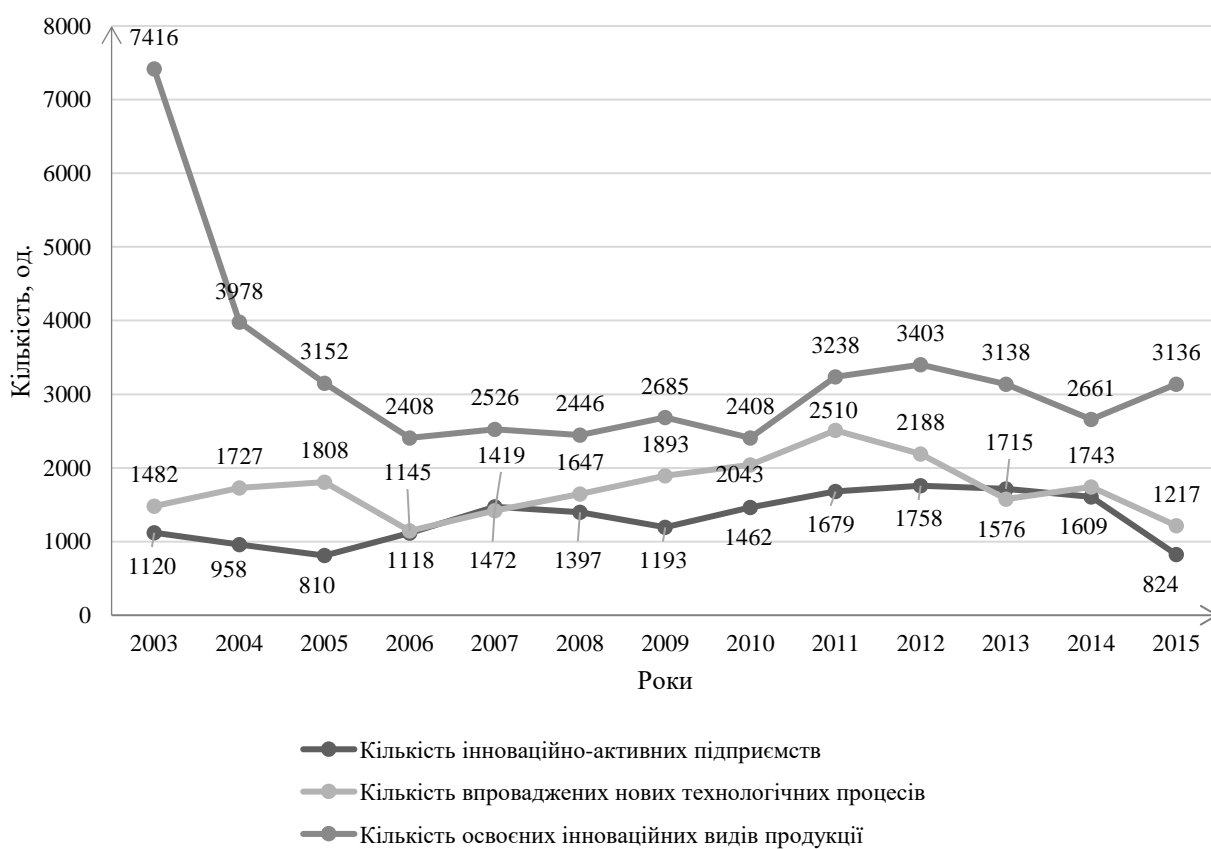


Рис. 3.25. Динаміка кількості інноваційно-активних промислових підприємств і впроваджених ними нових технологічних процесів та освоєних інноваційних видів продукції за період 2003-2015 рр.

Примітка: сформовано автором на підставі [242]

Серед негативних тенденцій у сфері інноваційного розвитку вітчизняної промисловості слід виокремити і проблему зменшення кількості впроваджених нових технологічних процесів із 1743 у 2014 р. до 1217 – у 2015 р. (див. рис.

3.25, Додаток К). Окрім того, доречно зауважити, що ще у 1991 р. таких технологічних процесів було впроваджено аж 7303 [242]. Разом з тим, на тлі цих негативних явищ все ж у 2015 р. у промисловості України збільшилась кількість освоєних інноваційних видів продукції до 3136 од. (хоча у порівнянні із 2003-2004 рр. ситуація не є позитивною). Узагальнене аналізування цих трьох параметрів інноваційної діяльності дає змогу сформулювати висновок про відсутність чітко виражених однозначних позитивних закономірностей за кожним із таких індикаторів.

Цікавим є і те, що у 2015 р. вітчизняні промислові підприємства витратили на інноваційні рішення 13,8 млрд. грн., найбільша частка яких (80,6%) була спрямована на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення [155]. Окрім того, слід вказати, що і надалі (як і у випадку інвестиційної діяльності) основним джерелом фінансування інновацій у вітчизняній промисловості є власні кошти підприємств, які у 2015 р. склали 13427,0 млн. грн., що становить 97,2% загального обсягу усіх таких витрат [242].

Одне із запитань до респондентів під час проведеного опитування стосувалось розуміння ними максимально можливих фінансових важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств, що, зокрема, дає змогу більш краще та ефективніше використовувати можливості зовнішнього середовища у цій сфері. Отримані результати свідчать про доволі обмежене розуміння різноманітності таких джерел. Здебільшого, фахівці виокремлюють найбільш класичні джерела залучення фінансових ресурсів, як от власні кошти, кредити, інвестиції та банківські кредитні лінії тощо (рис. 3.26). Це притому, що про абсолютне розуміння використання власних коштів для фінансування полівекторного розвитку задекларували усі 100% респондентів. Разом з тим, негативним явищем можна вважати розуміння лише 5,42% фахівців можливості залучення венчурного капіталу та 1,67% – «ангелів» бізнесу у цьому напрямку, що вже давно успішно здійснюється в економічно розвинутих країнах світу.

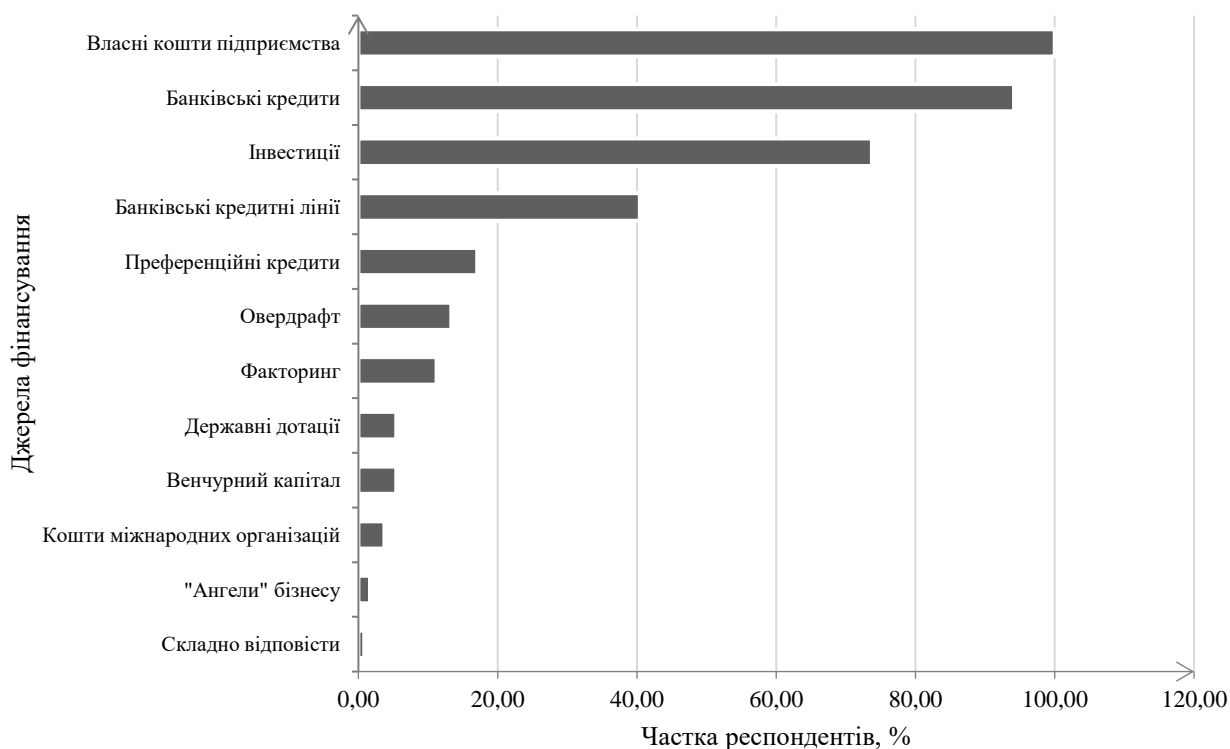


Рис. 3.26. Розуміння керівниками можливих джерел фінансування забезпечення полівекторного розвитку вітчизняних підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Аналізування рис. 3.26 дає змогу наголосити на важливості акцентування уваги керівників вітчизняних підприємств на більш краще розуміння використання різних джерел фінансування забезпечення полівекторного розвитку. Проблема ще більш актуалізуватиметься в умовах збільшення масштабів бізнесу, коли тільки диверсифікований підхід до вибору таких джерел забезпечуватиме стабільність цих процесів.

Результати досліджень свідчать і про низький рівень довіри керівників вітчизняних підприємств до зовнішніх джерел фінансування полівекторного розвитку бізнесу. Так, лише 21% респондентів довіряє цьому джерелу фінансування (рис. 3.27), що свідчить про певний страх взаємодії із банками, венчурними фондами, міжнародними організаціями, «ангелами» бізнесу тощо, а також про певну вимушеність залучати зовнішнє фінансування (а не трактування його як сприятливих можливостей розвитку бізнесу для підприємства).

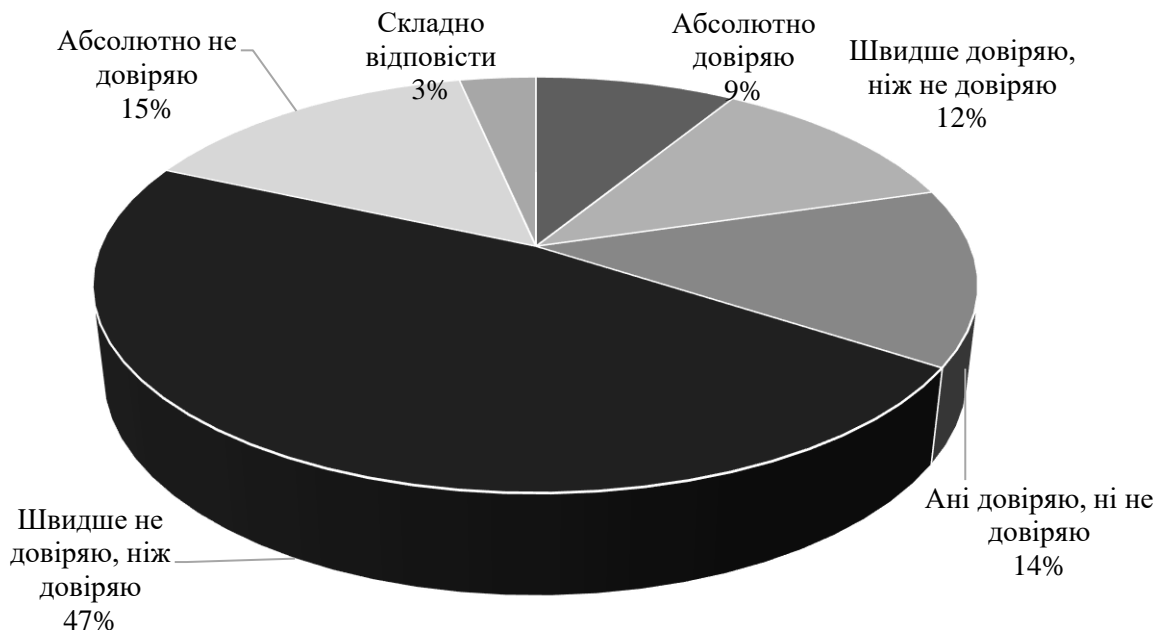


Рис. 3.27. Рівень довіри керівників вітчизняних підприємств до зовнішніх джерел фінансування полівекторного розвитку

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Проблема буде важливою не тільки для суб'єктів підприємницької діяльності з позиції їхнього розвитку, але і для успішних компаній, які завдяки зовнішнім джерелам фінансування ще краще матимуть змогу використовувати ринкові можливості.

Таким чином, з урахуванням рис. 3.26 і 3.27 можна зробити висновок, що попри достатньо повне розуміння процесів залучення інвестицій чи одержання банківських кредитів керівники все ж трактують їх як достатньо ризикове явище, до аналізування якого слід підходити виважено. Такі тенденції не відповідають тенденціям економічно розвинутих країн, у яких джерела зовнішнього фінансування трактуються як перевірена можливість швидкого та стабільного зростання бізнесу.

Однією із важливих передумов полівекторного розвитку вітчизняних підприємств є також ефективне використання податкових важелів, які багато в чому формуються у зовнішньому середовищі. Відтак, під час проведення

опитування респондентам було поставлено запитання щодо оцінювання ними сприятливості вітчизняної податкової системи для розвитку бізнесу в Україні. Як виявилось у підсумку, абсолютна більшість фахівців (79%) не мають достатніх підстав стверджувати про таку сприятливість (рис. 3.28), що, очевидно, безпосередньо впливає на ефективність формування і використання підприємствами в Україні податкових важелів для забезпечення свого полівекторного розвитку.

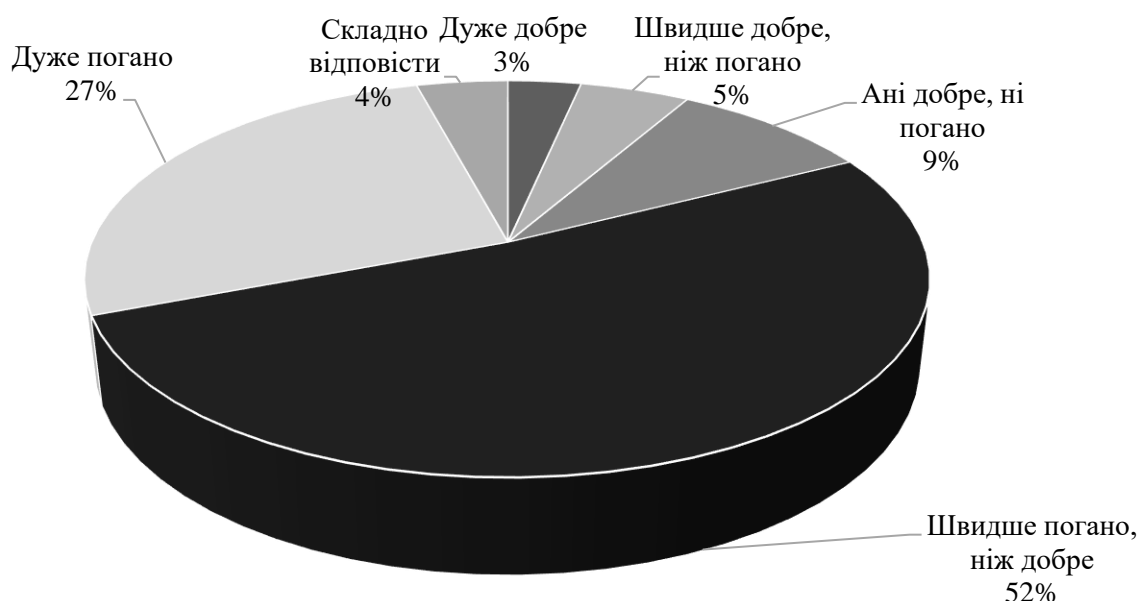


Рис. 3.28. Оцінювання сприятливості вітчизняної податкової системи для полівекторного розвитку підприємств в Україні

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Окрему увагу слід звернути на важливість державної підтримки застосування підприємствами соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку. Без підтримки держави суб'єктам підприємницької діяльності складно (а інколи навіть і неможливо) реалізувати інвестиційно-інноваційні проекти, досліджувати нові ринки, налагоджувати зовнішньоекономічні контакти, здійснювати захист прав інтелектуальної власності, відстоювати правові інтереси підприємств в арбітражі, боротись з недобросовісною конкуренцією тощо. Держава повинна створювати умови для

покращення умов ведення підприємницької діяльності, усунення різних бар'єрів, формування сприятливих правових норм для бізнесу та ін. Завдяки цьому підприємства матимуть змогу підвищувати еластичність використання соціально-економічних важелів забезпечення свого полівекторного розвитку, а також вести діяльність у цьому напрямку більш ефективно та прогнозованіше, у т.ч. у стратегічному вимірі. Проблема стає особливо актуальною в умовах взаємозалежності як економік окремих країн, так і бізнес-стосунків між підприємцями.

Результати проведеного опитування дають змогу ідентифікувати ще одну негативну особливість формування і використання підприємствами соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку в Україні, а саме: низький рівень інформаційного забезпечення залучення фінансування для ведення операційної діяльності та реалізації заходів розвитку власного бізнесу. Іншими словами, проблема полягає не тільки у недостатності фінансових ресурсів для розвитку, а й у тому, що вітчизняні суб'єкти підприємницької діяльності мають здебільшого лише фрагментарні знання, звідки можна на прийнятних умовах залучити інвестиційний чи кредитний капітал. Можна припустити, що така причина зумовлює збільшення частки неуспішних підприємницьких проектів і банкрутство підприємств вже на етапі зародження бізнес-проекту.

На основі вищенаведеного можна зробити узагальнений висновок про те, що в Україні (як це робиться в економічно розвинутих країнах світу) слід реалізовувати заходи у напрямку зміцнення економіки, стимулювання інноваційних процесів як важливої передумови економічного розвитку, а також різнобічної підтримки малого та середнього бізнесу.

3.3. Досвід розвинутих країн світу у застосуванні соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств

Вивчення теорії і практики [55; 60; 66; 81] дає змогу зробити висновок про те, що проблема застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств активно розглядається в економічно розвинутих країнах світу. Це пов'язано із тим, що в умовах динамічного середовища суб'єкти господарської діяльності саме через використання різноманітних важелів мають змогу реагувати на потреби ринку, відповідати на нові виклики, розвиватись, а також здобувати стійкі конкурентні позиції. Водночас, слід зауважити, що бізнес в економічно розвинутих країнах світу (як, зрештою, і в Україні) на сьогоднішньому етапі перебуває під впливом нових викликів, якими є підвищення рівня безробіття, скорочення циклу економічного зростання, нестабільність середовища функціонування, послаблення інвестиційної активності, криза міграції, посилення проблем військового характеру тощо. Очевидно, що більшою чи меншою мірою це здійснює вплив на формування і використання соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств.

Розглядаючи проблему застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств в економічно розвинутих країнах загалом, слід зауважити, що одним із важливих критеріїв дієвості загальнодержавних заходів у цій сфері є відомий у бізнесі критерій приязності підприємництву. Офіційні рейтинги [353] свідчать, що у загальносвітовому вимірі за останні роки бізнесу найбільш приязні у США, Японії, Нідерландах, Німеччині, Гонконзі, Австралії, Канаді, Сінгапурі, Данії та Великобританії. Саме у цих країнах створені найкращі передумови для формування і використання різних соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств.

Досвід використання іншими країнами соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств багато в чому може бути корисним і для України. Як свідчить вивчення теорії і практики, економічно розвинуті країни мають чималі дієві здобутки застосування фіскальних, монетарних, тарифно-цінових, інвестиційних, податкових, кредитних, амортизаційних, культурологічних та інших інструментів розвитку як національної економіки загалом, так і кожного окремо взятого підприємства.

Окрему увагу слід звернути на важливість в економічно розвинутих країнах світу інституційного забезпечення застосування підприємствами соціально-економічних важелів свого полівекторного розвитку, що виявляється насамперед у різнобічній підтримці цих процесів органами державної влади різних рівнів управління. Наприклад, у ЄС це можна простежити у сформованих Європейською Комісією і задекларованих у 2015 р. Ж.-К. Юнкером 10 основних пріоритетів для ЄС [361, с. 4]. З-поміж них, зокрема, можна відзначити активну позицію керівних органів і різних допоміжних інституцій ЄС щодо забезпечення економічного зростання та інвестиційного пожвавлення економічних процесів в умовах глобальної кризи і фінансових труднощів. Для цього ЄС виокремлені пріоритетні сфери, у які першочергово скеровуються інвестиційні ресурси, акцентується увага на важливості більш раціональнішого використання доступних фінансових активів, а також еластичнішого застосування державних інвестиційних фондів. Завдяки цьому, попри кризу та інші негативні економічні явища, підприємства все ж мають змогу залучити на вигідних умовах інвестиційні ресурси для забезпечення свого полівекторного розвитку у такі пріоритетні сфери, як освіта, наукові дослідження, інновації, розбудова інфраструктури, вироблення енергії з відновлювальних джерел, підвищення енергоефективності тощо. Завдяки іншим державним програмам підприємцям в ЄС створені максимальні умови для спрощення доступу до фінансування, а також надаються державні гарантії на отримання кредитів на преференційних умовах, дотації (особливо на екологічне виробництво), гарантії на експортні кредити тощо [362, с. 10]. Слід

зауважити, що завдяки діяльності Європейського інвестиційного банку (ЕІВ) в межах проекту «COSME» на період 2014-2020 рр. тільки для малих і середніх підприємств ЄС передбачено 1,4 млрд. європозик та інвестицій для покращення фінансового забезпечення операційної діяльності [366, с. 16]. Загалом, протягом 2007-2012 рр. завдяки різним інвестиційним проектам у ЄС 198 тис. малих та середніх підприємств залучили інвестиції, 77,8 тис. суб'єктів підприємництва отримали значну фінансову підтримку на етапі започаткування власного бізнесу, а також профінансовано 61 тис. проектів, що передбачають дослідження та розробки [370, с. 4]. На період 2014-2020 рр. у ЄС очікується реалізувати інвестиційних проектів на загальну суму 351,8 млрд. євро [370, с. 10], що, безперечно, позитивно вплине на формування і подальше використання інвестиційних соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Загалом слід зауважити, що 2015 р. у ЄС був проголошений Європейським роком розвитку, у межах якого реалізовано чимало різних заходів з метою інформування бізнесу та суспільства про можливості співпраці задля подальшого розвитку, а також заохочення до більш критичного мислення [371, с. 15].

2015 р. у ЄС також був роком збільшення кількості інвестицій, водночас увага акцентувалась на реалізацію інвестиційних проектів без збільшення величини заборгованості, що, зокрема, визначено у матеріалах [379, с. 8]. Цього ж року з ініціативи Єврокомісії утворено Європейський фонд стратегічних інвестицій, обсяг якого уже на момент утворення становив 21 млрд. євро. У ЄС очікується, що завдяки такому фонду вдасться згенерувати інвестицій на понад 315 млрд. євро. Такі заходи також є важливими у напрямку використання інвестиційних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств з позиції стратегічності.

Необхідно акцентувати увагу і на тому, що в ЄС підприємства, які беруть участь в інвестиційних процесах та використовують інвестиційні важелі для забезпечення свого полікритеріального розвитку, максимально захищені з боку держави. Причому, цей захист наявний на усіх етапах інвестування. Наприклад,

отримуючи інвестиційні ресурси з різних інвестиційних фондів, суб'єкти підприємницької діяльності перед ухваленням інвестиційного рішення мають змогу ознайомитись з детальною структурованою інформацією про інвестиційний продукт, що забезпечує можливість порівняння альтернативних його варіантів [377, с. 8].

Заслуговує на увагу також формування інвестиційних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств у Китаї. Як, зокрема, визначено у роботі М.С. Агафонові та О.Г. Петрикової [4, с. 182], конкурентними перевагами інвестиційної політики цієї країни є лібералізація зовнішньоторговельного та інвестиційного режимів, а також формування умов для багатоваріантного вибору суб'єктами підприємницької діяльності Китаю варіантів залучення інвестицій: через створення спільних підприємств різних організаційно-правових форм, завдяки різним видам вільних економічних зон, шляхом застосування диверсифікованих методів податкового стимулювання інвестицій тощо.

В аналізованому аспекті цікавим є і те, що в економічно розвинутих країнах світу змінюються підходи до вирішення проблем забезпечення полівекторного розвитку підприємств із використанням для цього соціально-економічних важелів. Як слушно зазначено у матеріалах [373, с. 5], якщо донедавна для розв'язання проблем у цій сфері найчастіше ухвалювався відповідний нормативно-правовий акт або окрема правова норма, то сьогодні використовується прагматичніший підхід – більш тісна співпраця і партнерське обговорення проблем за участі влади, громадян, асоціацій та підприємців.

Чималий вплив на забезпечення полівекторного розвитку підприємств в економічно розвинутих країнах світу має і прозора державна інвестиційна політика, що передбачає однозначні гарантії для інвесторів щодо захисту їхніх прав та законних інтересів, а також гарантії відносної стабільності інвестиційного середовища, що позитивно впливає на інвестиційний клімат в державі. Слід зауважити, що в економічно розвинутих країнах переважна більшість інвестиційних програм розрахована на декілька років, завдяки чому

підприємства мають певні гарантії стабільності та прогнозованості під час впровадження чи удосконалення ними інвестиційних важелів забезпечення свого полівекторного розвитку.

Важливе значення в економічно розвинутих країнах для забезпечення полівекторного розвитку підприємств мають і компетентнісні соціально-економічні важелі. Цей різновид важелів в таких країнах розглядають у двох площинах: компетентність, спричинена чинниками внутрішнього середовища, і компетентність, що формується під впливом зовнішнього середовища. Перший підхід пов'язаний із високим рівнем професійної підготовки менеджерів і власників підприємств. Ця компетентність, з одного боку, залежить від відповідного рівня якісної освіти, а з іншого – пояснюється чималим досвідом професійної діяльності, у т.ч. у великих компаніях, транснаціональних корпораціях, підприємствах з іноземним капіталом тощо.

Окремо слід наголосити на значимості діагностування компетентнісних соціально-економічних важелів, що формуються в економічно розвинутих країнах під впливом зовнішнього середовища. Цій проблемі у таких країнах приділяється значна увага. Наприклад, в межах ЄС існує значне різноманіття загальнодержавних проектів, спрямованих на підвищення рівня обізнаності керівників різних рівнів управління, власників та працівників керованої підсистеми щодо усіх основних аспектів ведення підприємницької діяльності. Зокрема, відповідні органи ЄС активно інформують та стимулюють підприємців співпрацювати з країнами, які розвиваються, з метою диверсифікування бізнесу і власного розвитку. У межах ЄС пропагується також стратегія доступу до ринку [367, с. 14], що відкриває нові експортні можливості для підприємств на ринках третіх країн, особливо тих, з якими не укладено угод про вільну торгівлю. Окрім того, для виявлення проблемних сфер у цьому напрямку заохочується і ведеться активна робота щодо формування партнерських відносин між Європейською комісією, окремими країнами-членами ЄС, підприємцями, а також різними спеціалізованими інституціями.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що важливою передумовою розвитку компетентісно-інноваційних соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств в економічно розвинутих країнах світу є співпраця між різними елементами інноваційної інфраструктури. Так, досвід успішних підприємств свідчить про те, що вже саме перебування в інноваційному середовищі формує «відчуття» ринку, його інноваційних «потреб», дає змогу ідентифікувати інноваційний потенціал галузі, а також сприяє формуванню (у т.ч. і на підсвідомому рівні) доцільності інноваційної поведінки.

Для розвитку своїх компетентісних соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємства в ЄС мають змогу використовувати (доволі часто – безкоштовно) також різноманітні інформаційні сервіси, наприклад, щодо митних формальностей, сильних та слабких боків бізнес-відносин із підприємцями тієї чи іншої країни, характеристики окремих ринків чи ринкових сегментів в межах певної країни, інвестиційно-інноваційних та фінансових можливостей розвитку бізнесу, особливостей претензійно-позовної роботи, урахування нетарифних бар'єрів здійснення підприємницької діяльності тощо. Наприклад, на порталі «Твоя Європа» підприємці мають змогу знайти різну практичну інформацію щодо оподаткування, здійснення міжнародних розрахунків, залучення фінансування з боку банків чи різних венчурних фондів тощо [373, с. 9]. У свою чергу, інший портал – «Eurores» – допомагає роботодавцям (і, звичайно, працівникам) швидко й ефективно знайти кваліфікованих фахівців в межах усього ЄС, які максимально відповідатимуть вимогам кваліфікації та робочого місця. Сьогодні до проекту «Eurores» (і пов'язаних із ним проектів «Твоя перша робота з Eurores», «Європейські дні праці» тощо) приєдналися усі країни ЄС, за винятком Ліхтенштейну, Норвегії, Ісландії та Швейцарії [369, с. 11].

Сприяє розвитку компетентісних соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств й програма «Erasmus+», метою якої, як відомо, є підвищення перспектив працевлаштування та

покращення умов особистісного розвитку молоді [342]. Брати участь у програмі можуть і працівники підприємств, а також молоді підприємці, таким чином удосконалюючи компетентності, що сьогодні та в майбутньому необхідні на ринку праці (т. зв. професійна мобільність). На 2014-2020 рр. на такі цілі програмою передбачено 14,7 млрд. євро [375, с. 10]. Програма дає змогу молоді уже з юних років (від 13 до 30 років) поглиблювати знання із фаху за кордоном, зокрема, проходячи практику на різноманітних підприємствах від двох тижнів до одного року. Завдяки цьому також здійснюється трансфер знань, формуються підприємницькі ідеї, отримуються цінні поради, виявляються напрямки розвитку бізнесу та асортиментних груп, встановлюються подальші плани професійного та особистісного розвитку тощо.

У Канаді компетентнісні соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств розвиваються багато в чому завдяки різним програмам та курсам науково-технічного та інноваційного розвитку, що реалізуються в країні з початку 2000-х років. Як визначено у роботі Є. Моревої [224, с. 33], відомими та дієвими є інноваційні рішення Канади, що передбачають створення Фонду інновацій, розвиток освітньої сфери з акцентом на формування інноваційної свідомості, створення системи розвитку е-торгівлі, формування програм електронного навчання тощо.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу стверджувати про важливість удосконалення компетентнісних соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом взаємодії із представниками венчурних фондів. Як визначено у роботі [352, с. 36], завдяки такій взаємодії суб'єкти господарювання мають змогу не тільки залучити необхідні їм інвестиційні ресурси, але й ідентифікувати ринкову цінність інвестиційно-інноваційних проєктів та бізнес-ідей. Автор на підставі виконаних власних досліджень акцентує увагу на тому, що відкритість на критику та необхідність постійної зміни свого продукту (чи його концепції) у США є однією із найпоширеніших тематик у бізнес-колах. Така теза кардинально суперечить вітчизняному досвіду, для якого підприємницька ідея у будь-якому

випадку трактується її автором як «ідеальна», а проблема полягає лише у пошуку інвестиційних ресурсів для її втілення у життя. Разом з тим, доволі часто такі «неапробовані» ідеї стають основною причиною невдач та збитковості діяльності.

Розглядаючи компетентнісні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств, слід зауважити і те, що завдяки ним в умовах сьогодення суб'єкти підприємницької діяльності мають змогу досягати економії фінансових та інших ресурсів. Наприклад, завдяки знанням, здобутим різними шляхами (тренінги, семінари, ЗМІ, конференції, мережа Internet, досвід успішних компаній тощо), можна отримувати ті ж результати, але з меншими зусиллями та витратами.

Значна увага в економічно розвинутих країнах світу спрямована на впровадження інноваційних цифрових технологій, що також сприяють розвитку компетентнісних соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Наприклад, у ЄС Європейська Комісія у березні 2013 р. змінила правові норми у напрямку здешевлення доступу до мережі Інтернет на близько 30%. Така ініціатива уже найближчим часом принесла корисний ефект підприємцям у Німеччині, Іспанії, Італії, Франції, Литві, Польщі, Португалії, Словенії, Швеції, Великобританії тощо [373, с. 6].

Варто звернути увагу на те, що проблема удосконалення цифрових технологій для бізнесу є однією з пріоритетних в економічно розвинутих країнах світу. Наприклад, згідно офіційної статистики у ЄС (інформація станом на 2014 р.) як окремі суб'єкти підприємницької діяльності, так і підприємства загалом щораз активніше використовують під час здійснення виробничо-господарської діяльності мережу Інтернет, все частіше здійснюють закупівлі on-line, а також щораз впевненіше відчують себе користувачами інформаційно-комунікаційних технологій. Це відбулося значною мірою завдяки тому, що Європейською Комісією передбачено 101 проект у цій сфері, близько 80 з яких реалізовано вже зараз [376, с. 4].

Загалом, тематика електронного та цифрового середовища для бізнесу є одним з важливих елементів стратегії розвитку ЄС, що вже зараз позитивно впливає на формування і використання підприємствами соціально-економічних важелів забезпечення свого полівекторного розвитку. Як визначено у роботі [379, с. 7], з 2015 р. у ЄС розпочато реалізацію стратегії, метою якої є формування повноцінного цифрового ринку. Завдяки цьому чимало інтернет-компаній та start-ів матимуть додаткові можливості розвитку в динамічному інтернет-середовищі.

Особливо важливу роль і значення в економічно розвинутих країнах світу відіграє підтримка новостворених суб'єктів підприємницької діяльності, які найчастіше на етапі заснування свого бізнесу не мають достатньо фінансових ресурсів для успішного ведення операційної діяльності. Як відомо з теорії і практики, етап заснування бізнесу уже з початків вимагає реалізації низки важливих завдань, які багато в чому свідчатимуть про успішність подальшої діяльності (наприклад, набір та відбір персоналу, придбання основних засобів, формування своєї інфраструктури, забезпечення оборотним капіталом тощо). Тим самим, завдяки діяльності відповідних органів державної влади усі такі ризики підприємствам уже з самого початку вдається оптимізувати і завдяки цьому більш ефективно формувати соціально-економічні важелі забезпечення свого полівекторного розвитку. Якщо взяти в аналізованому аспекті до прикладу ЄС, то згідно офіційної статистики 85% усіх суб'єктів підприємницької діяльності у цьому інтеграційному утворенні – це малі та середні підприємства [373, с. 11]. Разом з тим, саме вони вважаються найбільш інноваційними компаніями у ЄС (а не великі підприємства, як, наприклад, в Україні) та найбільш конкурентоспроможними на світовому ринку.

У США малим та середнім підприємствам також відводиться важливе місце в бізнес-середовищі та для них створені особливі умови формування і впровадження різних соціально-економічних важелів забезпечення їхнього полівекторного розвитку. Для цього, зокрема, створена ще у 1953 р. Американська Small Business Administration, діяльність якої зосереджена у

напрямку стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, надання відповідної фінансової допомоги (зокрема, у формі кредитів, гарантій, венчурного капіталу), консультування підприємців та проведення для них тренінгів, надання допомоги у напрямку налагодження бізнес-контактів, представлення інтересів малих і середніх підприємств на зовнішньому ринку тощо [357].

Загалом, варто зауважити, що в економічно розвинутих країнах світу новоствореним підприємствам створені максимально можливі умови для залучення необхідного зовнішнього фінансування. Чимало різних пропозицій у цій сфері пов'язані із інвестиціями, кредитами, венчурним капіталом, «ангелами» бізнесу тощо.

Податкові важелі також активно розглядаються в економічно розвинутих країнах як один із різновидів соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Як, зокрема, визначено у матеріалах [361, с. 7], у цій сфері з боку держави акцент зроблений на «більш справедливе, результативніше та прозоріше оподаткування, що сприятиме економічному зростанню». Проблема особливо актуалізується в умовах інтеграційних процесів, коли підприємства доволі часто діють на ринках багатьох країн, відтак, «потрапляючи» під дію різних податкових систем. Тим самим виникає ризик виникнення подвійного оподаткування. У ЄС, до прикладу, ця проблема вирішується шляхом тісної співпраці урядів різних країн. Завдяки цьому певним чином узгоджується бюджетна політика, фіскальні аспекти, формується ефективна фінансова система, проводяться дієві податкові реформи тощо, що у підсумку позитивно впливає не тільки на рівень економічного розвитку окремих держав, а й кожного окремого суб'єкта підприємницької діяльності. Шляхом проведення громадських обговорень підприємці в економічно розвинутих країнах світу залучені до формування податкового інструментарію. Окрім того, завдяки таким заходам створюються можливості для виявлення реальних проблем бізнесу у сфері оподаткування.

Проблема оптимізування оподаткування є також однією з пріоритетних для японської економіки. Так, постійний перегляд податкових ставок, а також передача джерел оподаткування від центральних органів влади до місцевих громад є важливими елементами схваленої на загальнодержавному рівні т. зв. трьохвекторної реформи [14, с. 71].

Доцільно відзначити ще одну із ініціатив, що реалізується в ЄС, і спрямована на створення умов для використання підприємцями податкових важелів не як перешкоди для бізнесу, а як реальних соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку. Така ініціатива – т. зв. «європейський семестр», тобто щорічно визначений період, в межах якого Європейська Комісія надає рекомендації окремим країнам для координування спільної економічної політики. У сфері оподаткування такі рекомендації спрямовані на формування більш ефективніших локальних податкових систем, які сприятимуть економічному зростанню [364, с. 6].

Варто звернути увагу і на те, що підприємства в межах ЄС для забезпечення свого полівекторного розвитку мають змогу також використовувати переваги схваленої програми «Fiscalis 2020» [364, с. 11], що у т.ч. акцентує увагу на важливості обміну між країнами успішними рішеннями в податковій сфері (податки з доходів фізичних осіб, ПДВ, акцизний збір, фінансові доходи і витрати тощо). Загалом, у ЄС акцентується увага на тому, що ефективна податкова політика дає змогу підприємствам для забезпечення свого полівекторного розвитку оптимізувати податкові платежі, диверсифікувати джерела фінансування, а також підвищити рівень конкурентоспроможності як свій, так і національної економіки загалом [379, с. 9].

Чи не найпріоритетніше місце в системі соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств в економічно розвинутих країнах світу займають інноваційні важелі. Це очевидно з огляду на те, що в умовах посиленої конкуренції здобудуть успіх у конкурентній боротьбі насамперед ті компанії, що пропонуватимуть ринку інноваційну продукцію, а

також впроваджуватимуть різні управлінські інновації. Як доведено економічно розвинутими країнами світу, саме інновації та інноваційна діяльність стимулюють економічний розвиток бізнесу.

Слід зауважити, що в економічно розвинутих країнах світу держава максимально сприяє впровадженню підприємствами інноваційних важелів забезпечення їхнього полікритеріального розвитку. Так, наприклад, у ЄС в межах схваленої стратегії «Європа 2020» для промисловості розроблено одну із двох ініціатив під назвою «Союз інновацій», що передбачає створення кращих умов для бізнесу, а також гарантування підприємствам доступу до фінансування досліджень та інновацій, щоб інноваційні ідеї трансформувались у нові продукти та послуги, які, своєю чергою, забезпечать економічне зростання і створення нових робочих місць [366, с. 3]. Серед інших державних ініціатив, що сприяють впровадженню підприємствами інноваційних важелів забезпечення свого полівекторного розвитку, у ЄС слід відзначити [339; 366, с. 5]:

- таблиця результатів досліджень та інновацій – таблиця, у якій здійснено порівняння результатів інноваційної діяльності усіх країн ЄС;

- віртуальна платформа «Social Innovation Europe» – ресурс, метою якого є підтримка інноваційних ідей, що є актуальними для суспільства і допомагають формувати нові суспільні відносини;

- Європейська рада лідерів для дизайну (European Design Leadership Board) – утворена у 2011 р. структура, метою якої є надання рекомендацій щодо підвищення ролі дизайну в інноваційній політиці Європи на загальнодержавному, регіональному чи локальному рівнях;

- Ресурс «Регіональне спостереження інновацій» – джерело інформації про регіональну політику інновацій у країнах ЄС;

- Європейська мережа підприємств (Enterprise Europe Network) – мета цієї мережі: підтримка малих і середніх підприємств у сфері ведення бізнесу та інновацій, у т.ч. роз'яснення відповідних правових норм, надання допомоги у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності тощо;

– проект «Europe Innova» – передбачає реалізацію низки заходів для створення і тестування нового інструментарію підтримки інноваційного розвитку бізнесу;

– проект «PRO INNO Europe» – проект, що акцентує увагу на важливості ідентифікування найбільш ефективних рішень створення та підтримки інновацій;

– проект «Екоінновації», у який залучено в ЄС близько 3,4 млн. осіб тощо.

В аналізованому аспекті цікавим є також досвід США, які, як відомо, є одними з лідерів у світі за кількістю впроваджених інноваційних рішень у бізнесі. Так, у цій країні існує чимало інвестиційних фондів для фінансування інновацій на кожному етапі інноваційного процесу. Відтак, перед підприємцями розкриваються більш ширші альтернативи залучення необхідних фінансових ресурсів й у необхідній кількості (у т.ч. додаткові можливості у випадку відмови одного з фондів) [350].

Згідно прогнозних розрахунків завдяки інвестуванню в інновації та дослідження 3% ВВП ЄС очікує уже в 2020 р. створити додаткові 3,7 млн. робочих місць і збільшити величину ВВП до 2025 р. на 800 млрд. євро [368, с. 12]. Взагалі слід зауважити, що у ЄС існує думка, згідно якої майбутнє Європи (у т.ч. майбутнє європейських підприємств) безпосередньо пов'язане із її здатністю впроваджувати інновації. Наприклад, у роботі [368, с. 3] охарактеризований «ланцюг» цього процесу аж до перетворення інноваційних ідей у нову продукцію (товари, роботи, послуги). Завдяки інноваційній активності суб'єкти підприємницької діяльності мають змогу не тільки забезпечувати свій полівекторний розвиток, а й вирішувати різні соціальні проблеми (енергозбереження, забезпечення питною водою, охорона навколишнього природного середовища, боротьба з алкоголізмом тощо). Варто додати, що з 2014 р. у ЄС стартував проект «Горизонт 2020», що фактично вважається найбільшою рамковою угодою щодо наукових досліджень та інновацій, спрямованою на розвиток наукових досліджень та впровадження

інноваційних технологій. На такі цілі в межах проекту передбачено інвестувати протягом 2014-2020 рр. близько 80 млрд. євро [47]. Завдяки проекту підприємства мають змогу підвищити рівень своєї інноваційності, фінансової ефективності та конкурентоспроможності. У межах проекту «Горизонт 2020» особливе місце відводиться малим і середнім підприємствам, які можуть як самостійно брати участь у реалізації відповідних ініціатив, так і у складі різних консорціумів. Для цієї категорії суб'єктів підприємницької діяльності проектом передбачено щонайменше 3 млрд. євро [346]. Окрім того, як свідчить практика, проект «Горизонт 2020» – це також сприятлива можливість для бізнесу залучити фінансування під різні високоризикові інноваційні проекти, на які не завжди вдається отримати «традиційні» фінансові ресурси (наприклад, кредити чи кошти інвесторів). Доцільно звернути увагу і на те, що проект «Горизонт 2020» не є першою такою рамковою угодою. Протягом 1984-2013 рр. у ЄС реалізовано подібних 7 рамкових програм, метою яких є інноваційний розвиток як ЄС загалом, так і окремих суб'єктів підприємницької діяльності [368, с. 5].

Цікавим є досвід економічно розвинутих країн світу у формуванні умов залучення підприємцями для свого полівекторного розвитку венчурного капіталу та «ангелів» бізнесу. Як відомо, доступ суб'єктів підприємницької діяльності до венчурного капіталу є важливою передумовою успішності реалізації нових бізнес-проектів, які характеризуються вищим рівнем ризиковості. Окрім того, венчурний капітал – це також одне із визначальних джерел фінансування інноваційних проектів в розвинутих країнах. У свою чергу, «ангелами» бізнесу, як відомо з теорії і практики, називають індивідуальних інвесторів, що готові інвестувати капітал у високоризикові проекти незначних масштабів, які здебільшого не знаходять зацікавлення серед класичних венчурних фондів (через такий низький рівень масштабності). У цьому контексті цікавою є теза Д. Латусьяк-Юрчак [352, с. 34], згідно якої американський бізнес значно частіше застосовує високоризиковий капітал, ніж європейські підприємці. Як наслідок, у кількісному та вартісному вираженні відповідні фонди США є суттєво більшими за європейські. Таку відмінність

автор пояснює більшою готовністю американських підприємців реалізовувати високоризикові проекти, ніж європейських. Це притому, що згідно статистики близько 95% бізнес-проектів, що представляються у венчурні фонди для залучення відповідного венчурного фінансування, відхиляються інвесторами.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що венчурний капітал як джерело інноваційного розвитку активно використовується кожною економічно розвинутою країною світу. Завдяки цьому капіталу свого часу утворилися, а сьогодні успішно розвиваються такі комп'ютерні гіганти, як «DEC», «Apple Computers», «Compaq», «Sun Microsystems», «Microsoft», «Lotus», «Intel». Окрім того, як визначено у роботі К.А. Бакай та Г.Ю. Пешкової [24, с. 14-18], у розвинутих країнах світу створені спеціальні фонди, асоціації та програми, метою яких є розвиток венчурного фінансування, зокрема: Британська асоціація венчурного капіталу (Великобританія), Європейська асоціація прямого інвестування та венчурного капіталу (ЄС), програма «Yozma» (Ізраїль), венчурні фонди «Athena Venture Partners» та «Veritas Venture Partners» (Ізраїль) тощо.

В аналізованому аспекті цікавим є те, що в економічно розвинутих країнах перспективи подальших інноваційних перетворень пов'язують перш за все з нетехнологічними чинниками, зокрема креативністю, творчістю, новими способами ведення підприємницької діяльності та інноваційними технологіями управління. Наприклад, як визначено у матеріалах [343], США вже більше десяти років активно інвестують у ці сегменти, трактуючи їх як стратегічно важливі для полівекторного розвитку підприємств. Це ж можна сказати і про Китай, Південну Корею, Індію та ще чимало країн світу.

Здійснюють стимулятивний вплив на розвиток інноваційних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств в економічно розвинутих країнах також різні заходи, спрямовані на формування бізнес-інкубаторів та інших подібних інноваційних структур. Наприклад, у ЄС 23 бізнес-центри на площі понад 2500 м² розташовані у Центрі розвитку бізнесу при Технологічному інституті у м. Леттеркенні (Ірландія). У проект інвестовано

близько 2,6 млн. євро [363, с. 8]. Завдяки діяльності Центру чимало підприємств на кожному з етапів свого розвитку мали змогу отримати необхідну підтримку, у т.ч. щодо інноваційного розвитку бізнесу. Інший відомий приклад успішного функціонування інноваційної структури – Кремнієва долина у США, яка уже традиційно багаторічно трактується як синонім успішного підприємництва. Із неї вийшов не один десяток компаній, що по-сьогодні є відомими на увесь світ. Окрім того, у США розвинута також мережа бізнес-інкубаторів, зокрема: бізнес-інкубатор Політехнічного інституту Університету Нью-Йорка, бізнес-інкубатор Колумбійського університету тощо [18, с. 33-37]. Центри передових технологій – одні з визначальних рушіїв інноваційного розвитку й в економіці Канади [224, с. 33].

Інноваційний напрям розвитку задекларований як пріоритетний ще в одній економічно розвинутій країні – Японії. Суб'єкти підприємницької діяльності цієї країни можуть розвивати інноваційні важелі забезпечення свого полівекторного розвитку завдяки проектам «Гранти на модернізацію суспільства» (з 2004 р.) та програмі «Проекти промислового кластера» (акцентує увагу на необхідності формування промислових кластерів для поєднання інноваційних розробок із венчурним капіталом) [14, с. 71]. Як зазначено у роботі [335, с. 49-50], активізування інноваційної діяльності у Японії здійснюється багато в чому саме завдяки багатовіковій традиції формування кластерів. Вони діють як біля великих бізнес-центрів, так і на теренах сільських місцевостей, а також як у високотехнологічній сфері, так і у традиційних галузях (наприклад, Tsubame, Kawasami, Toyota, Hiroshima, Shibuя та ін). Об'єднуються у Японії у кластери також чимало малих та середніх підприємств. Загалом, завдяки ефективній інноваційній політиці та інноваційним рішенням суб'єктів підприємницької діяльності вже сьогодні в економіці відоме явище т. зв. «японського дива», що посилює позиції японського бізнесу на різних світових ринках. Як, зокрема, визначено у роботі М. Агафонові та О. Расторгуєвої [5, с. 182], свідченням високого

промислового та науково-технічного розвитку Японії є її стійкі позиції як світового експортера машинобудівної та наукомісткої продукції.

Проблема використання інноваційних важелів забезпечення полівекторного розвитку особливо актуалізується для малих і середніх підприємств, яким без допомоги бізнес-середовища та органів державної влади здебільшого складно самостійно знаходити ресурси для здійснення інвестицій у дослідження та розвиток, проводити власними силами інноваційні пошуки, реалізовувати усі етапи інноваційного процесу, ґрунтовно оцінювати ризики інновацій, формувати інноваційну стратегію тощо. Разом з тим, економічно розвинуті країни світу мають чималий досвід у вирішенні цих та інших подібних проблем, який може також бути корисним для стимулювання інноваційної активності малих і середніх підприємств в Україні (наприклад, інноваційні кластери, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, інноваційні банки, венчурні фонди, промислові зони, мережі знань, індустріальні парки, підприємницькі університети тощо).

Цікавим є також досвід Канади у сфері стимулювання впровадження бізнесом інновацій та використання інноваційних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Так, у зв'язку із обмеженістю внутрішніх ресурсів інноваційного розвитку влада цієї країни удосконалила механізми залучення зовнішнього інноваційного капіталу. Як результат, темпи фінансування іноземними компаніями інноваційних проектів за останні 3 десятиліття в Канаді становили 1560% у порівнянні із 700% з боку канадських компаній [224, с. 32].

Важливим є і те, що в економічно розвинутих країнах світу органи державної влади та інші інституції вживають чимало заходів для формування інноваційної свідомості бізнесу та пропагування інноваційної культури підприємництва, у т.ч. уже з моменту заснування суб'єкта підприємництва. Для досягнення цієї мети підприємцям роз'яснюють їхні можливості у напрямку інноваційного розвитку бізнесу, ведеться робота для нівелювання різних бар'єрів-перешкод (у т.ч. особистісного характеру), поширюється інформація

про успішні інноваційні проекти, проводяться заходи для максимального взаємозв'язку елементів інноваційної інфраструктури, формується сприятливе інноваційне середовище, створюються структури, основною метою яких є підтримка інноваційних рішень, тощо. Одним з найпріоритетніших завдань у цій сфері є створення умов для максимальної співпраці підприємств із різними інноваційними структурами (центри трансферу технологій, інжинірингові компанії, технологічні парки, бізнес-інкубатори тощо). Саме відкритість бізнесу на співпрацю із цими структурами та інноваційна свідомість дає змогу стверджувати про динамічність інноваційних перетворень в економічній системі.

Взагалі, за останні роки значна увага у теорії і практиці звернена на проблему дієвої взаємодії різних елементів інноваційної інфраструктури для подальших інноваційних перетворень в економіці. Зокрема, відомою не тільки у США (де ідея виникла), а й в інших країнах світу є модель інноваційного розвитку за принципом «потрійної спіралі» (triple helix), автор якої – професор Стенфордського університету Генрі Іцковіц – виокремлює в межах цієї моделі три основних елементи [151; 290]:

- академічне середовище (academy);
- бізнес (industry);
- державний апарат (state).

На думку автора, для формування інновацій слід враховувати те, що кожна з цих трьох сфер не має чітких меж. У свою чергу, на кожній з цих меж діють посередники, які і «зв'язують» вищезазначені елементи (наприклад, виконують функції трансферу технологій, налагодження бізнес-контактів тощо), формуючи тим самим «розмитість». Важливо і те, що модель «потрійної спіралі» акцентує також увагу на тому, що академічне середовище, бізнес та державний апарат окрім своїх безпосередніх функцій виконують також функції інших елементів. Наприклад, на думку автора, університет під час взаємодії з бізнесом бере на себе функцію його підрозділу досліджень та розвитку.

Варто наголосити і на тому, що в економічно розвинутих країнах світу особливі привілеї мають не просто підприємства-інноватори, а організації, чия інноваційна діяльність також позитивно впливає на навколишнє середовище. Відтак, т. зв. інноваційно-економічні важелі по-особливому сприяють полівекторному розвитку підприємств і заохочуються державою. Наприклад, у ЄС Європейська Комісія уже реалізувала чимало ініціатив, що мають своєю метою стимулювання обрання підприємствами саме екологічних альтернатив з-поміж усіх варіантів рішень (завдяки монетарним, податковим, кредитним та іншим інструментам). Так, щороку в ЄС (м. Брюссель) організовується екологічний захід – Зелений тиждень, щорічно визначається Європейська екологічна столиця року (2010 р. – м. Стокгольм, 2011 р. – м. Гамбург, 2012 р. – м. Вікторія-Гастейс, 2013 р. – м. Нант, 2014 р. – м. Копенгаген, 2015 р. – м. Брістоль, 2016 р. – м. Любляна), відзначаються окремі підприємства за їхній внесок в охорону навколишнього природного середовища тощо [374, с. 6-7]. Взагалі, тематика екоінновацій є особливо популярною у сучасних умовах серед економічно розвинутих країн, а підприємства, що впроваджують рішення у цій сфері, мають змогу залучити значні обсяги фінансування на такі цілі.

Досвід економічно розвинутих країн світу у формуванні і використанні інноваційних соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств особливо цікавий для України, адже у вітчизняній економіці попри декларативність справжніх інноваційних рішень станом на сьогодні є небагато. Разом з тим, іноземний досвід свідчить, що саме інновації є основним рушієм розвитку економічної системи будь-якого рівня. Натомість, як показують реалії, виробничо-господарський розвиток в Україні забезпечується, здебільшого, дешевою робочою силою і аж ніяк – інноваціями (досвід успішних країн свідчить, що така конкурентна перевага нівелюється уже через декілька років). Проблема ще більше актуалізується за умов відсутності системної та комплексної інноваційної політики в Україні з боку органів державної влади, коли відсутні дієві стимули інноваційних перетворень, забезпечується низький рівень захисту прав інтелектуальної

власності, неефективно використовуються податкові механізми стимулювання інноваційного розвитку, на низькому рівні здійснюється співпраця між бізнесом, з одного боку, та освітою і наукою, – з іншого. Як свідчить досвід економічно розвинутих країн, рано чи пізно ці проблеми слід усувати.

Тісно пов'язаними з інноваційними в економічно розвинутих країнах світу є також культурологічні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Наприклад, у ЄС цей вектор трактується як такий, що має визначальне значення для економіки, зайнятості, інноваційного розвитку та суспільної політики. Як визначено у матеріалах [372, с. 3], культура та креативність є важливими елементами європейського проекту, адже формують європейську ідентичність та трактування інших осіб і світу загалом; вони також впливають на середовище, в якому перебувають європейські підприємці, і стиль життя, який вони ведуть.

Особливо важливу роль і значення культурологічні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств відіграють в японській економіці. Як свідчить вивчення теорії та практики, економічний успіх Японії багато в чому визначається саме специфічними організаційними взаємовідносинами, що базуються на певному особливому типі корпоративної культури та інструментів управління, що із неї випливають. У роботі [355] зауважено, що одними з основних передумов зростання японської економіки є ототожнення працівників з компанією та її місією (що глибоко укорінено в японській культурі); максимальна відповідальність кожного окремого працівника за підприємство, його успіхи та економічні результати (виражається шляхом участі у прийнятті управлінських рішень, коли завдяки максимальній залученості працівників до цих процесів вони більш краще турбуються про підприємство та його конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі); стосунки між працівниками та стиль комунікування (акцент робиться у напрямку забезпечення гармонії в стосунках в колективах) тощо.

Цікавими є результати досліджень Д. Латусяк-Юрчак [352, с. 31], яка, зокрема, акцентує увагу на відмінностях ментально-культурологічного

характеру, що відрізняють американських підприємців від підприємців Східної Європи. Автор зауважує, що у США складно знайти підприємця, який би успішно із самого початку реалізував свою підприємницьку ідею. Здебільшого старт бізнесу пов'язаний із низкою не завжди вдалих заходів і реалізованих підприємницьких ініціатив. У цьому контексті автор вказує на приклад Кремнієвої долини, у якій вважається, що «поразка – це нормально» (it's OK to fail), а історії підприємницьких невдач – це тільки важливі лекції для подальшого розвитку бізнесу.

Не менш важливе значення для підприємства економічно розвинутих країн світу мають і кредитні важелі забезпечення його полівекторного розвитку. Загалом слід зауважити, що у цих країнах фінансові-кредитні установи та фінансові ринки максимально стимулювально впливають на розвиток бізнесу, пропонуючи підприємцям різних розмірів та форм підприємництва конкурентно привабливі кредитні пропозиції. Уряди економічно розвинутих країн докладають значних зусиль для того, щоб забезпечити стабільність фінансових ринків і прогнозованість поведінки їхніх учасників, що, безумовно, позитивно впливає на довіру суб'єктів підприємницької діяльності до кредитних інструментів забезпечення їхнього полівекторного розвитку. Зокрема, в ЄС компаніям як споживачам кредитних ресурсів гарантовані такі основні права, як [377, с. 7-8]: отримання повної, зрозумілої та представлені у стандартизованій формі інформації щодо усіх основних умов майбутньої кредитної угоди; можливість дострокової сплати кредиту та відсотків за нього; право припинити дію кредитної угоди протягом 14 днів від дати її укладення без пояснення причин таких дій; отримання до моменту укладення кредитної угоди інформації щодо реальної річної відсоткової ставки та інших необхідних виплат кредитору.

У США підприємці для розвитку свого бізнесу можуть скористатися кредитним інструментом «bridge loan», що передбачає можливість отримання т. зв. швидкої позики в банківській установі під чітко визначений незначний відсоток [350].

Цікавим є також досвід ЄС щодо мікрокредитування суб'єктів підприємницької діяльності. Так, стимулювальним кредитним важелем забезпечення полівекторного розвитку бізнесу можна назвати європейський інструмент мікрокредитування «Прогрес», завдяки якому малі підприємства, а також особи, що хочуть заснувати власний бізнес, у доволі простий спосіб мають змогу залучити мікрокредити у розмірі до 25 тис. євро. Така ініціатива є особливо корисною для суб'єктів, яким складно на загальних засадах залучити потрібне фінансування для започаткування чи розвитку свого бізнесу (жінки, молодь, неповносправні особи тощо) [363, с. 8].

Вивчення теорії і практики кредитування підприємств в економічно розвинутих країнах світу дає змогу зробити висновок про те, що попри різні формально обов'язкові процедури (забезпеченість кредиту, детальне вивчення кредитної історії позичальника тощо) суб'єкти підприємницької діяльності доволі ґрунтовно обізнані про визначальні можливості залучення кредитних ресурсів для розвитку свого бізнесу. Окрім того, на думку провідних світових експертів, ринок кредитування у цих країнах і надалі розвиватиметься в сприятливому руслі, таким чином створюючи важливі передумови для забезпечення полівекторного розвитку підприємств із використанням кредитних важелів. Вже зараз фінансово-кредитні установи економічно розвинутих країн світу мають чималий асортимент кредитних пропозицій для різних підприємств, у т.ч. для одноосібних, для малих та середніх, для тих, що тільки розпочинають свою діяльність, чи тих, які прогнозують реалізувати венчурний проект з високим рівнем комерційного ризику.

Розглядаючи тарифно-цінові важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств, доцільно звернути увагу на те, що ця сфера також активно розглядається в економічно розвинутих країнах світу, особливо у площині митно-тарифного регулювання. Так, до прикладу, у ЄС за участю бізнесу ведеться активна діяльність у напрямку удосконалення тарифного і нетарифного регулювання, формування різних корисних інформаційних ресурсів для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, забезпечення

уніфікованої митно-тарифної політики щодо третіх країн, покращення практичного застосування митних процедур, вдосконалення контролювання безпеки товарів, аналізування митних ризиків, боротьби з митними правопорушеннями тощо. Як зазначено у матеріалах [365, с. 5-6], у ЄС на різних рівнях докладають чимало зусиль для того, щоб товари, які експортуються чи імпортуються, були однаково трактовані з позиції митних правил незалежно від того, у якій частині ЄС вони були ввезені чи вивезені. Це притому, що у ЄС розташовано біля 450 міжнародних аеропортів, а сухопутний кордон простягається на понад 10 тис. км [365, с. 5]. Усі такі заходи спрямовані у т.ч. на удосконалення ведення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктами підприємницької діяльності ЄС, насамперед, міжнародної торгівлі.

Цікавим є також досвід ЄС у сфері формування спільної політики захисту прав інтелектуальної власності. Уже зараз підприємці ЄС можуть подати заявку на отримання відповідних захисних документів і вони матимуть юридичну силу у всіх країнах ЄС [373, с. 11]. Таким чином, немає необхідності подавати відповідні заявки у кожену країну-члена ЄС. Таким чином, досягається економія коштів, а також суттєво зменшуються бюрократичні процедури, що особливо відчутно малим та середнім підприємствам. Окрім того, слід наголосити, що суб'єкти господарської діяльності в ЄС є достатньо інформованими не тільки щодо особливостей захисту прав своєї інтелектуальної власності в межах ЄС, а й в інших неєвропейських країнах (США, Канада, Китай тощо) [366, с. 6]. Завдяки виваженій та обґрунтованій державній політиці у цих країнах підприємцям створені максимально сприятливі умови для юридичної захищеності патентів, товарних знаків, авторських прав, промислових зразків та інших об'єктів інтелектуальної власності. Значна увага в ЄС приділяється також проблемам захисту споживачів (у т.ч. і їхніх прав інтелектуальної власності) шляхом купівлі-продажу товарів через мережу Internet. Кроки у цьому напрямку дають змогу підприємствам розвивати такий вид торгівлі та завдяки ньому також розвиватись. У цьому контексті голова Єврокомісії Ж.-К. Юнкер зазначив, що ЄС повинен «значно краще використовувати величезні

можливості, які створюють цифрові технології, що розвиваються транснаціонально. Щоб цього досягти, слід вжити заходів, щоб реорганізувати негнучкі регіональні структури у сферах регулювання телекомунікаційного ринку, приписів, які регламентують авторські права та захист персональних даних, управління радіочастотами та застосування конкурентного права» [379, с. 7].

Проблема ефективного використання підприємствами в економічно розвинутих країнах світу інтелектуальних важелів забезпечення полівекторного розвитку актуалізується за умови згаданого вище інноваційного розвитку бізнесу та необхідності впровадження інновацій у різні сфери діяльності організацій. Комерціалізація знань та інноваційні перетворення, з одного боку, є передумовою розвитку підприємств, а з іншого – вимагають формування і вдосконалення дієвих механізмів правового захисту результатів інноваційної діяльності на кожному етапі інноваційного процесу.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок, що в економічно розвинутих країнах світу підприємства для забезпечення свого полівекторного розвитку нерідко поєднуються у кластери чи інші подібні структури з метою більш ефективного здійснення виробничо-технологічних перетворень. Також у цих країнах ведеться активна робота на різних рівнях управління у напрямку навчання підприємництва. Наприклад, у ЄС у такому аспекті організовується щороку Європейський тиждень малих і середніх підприємств, у межах якого в країнах ЄС реалізуються різні заходи задля популяризації підприємництва та інформування підприємств про можливі форми різнобічної допомоги. Окрім того, набув доволі високого рівня популярності в ЄС також проект «Erasmus для молодих підприємців», що передбачає реалізацію низки програм обміну, завдяки яким молоді підприємці мають нагоду детально знайомитись з досвідом ведення підприємницької діяльності підприємств з інших країн ЄС [366, с. 9].

Варто звернути увагу і на те, що в економічно розвинутих країнах світу чимало різних соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного

розвитку підприємств формується і вдосконалюється завдяки тісній співпраці органів державної влади і бізнесу, що також важливо в умовах української економіки. Зокрема, між цими сторонами ведеться постійний активний діалог, що допомагає виявити нагальні проблеми, ідентифікувати бар'єри економічного зростання, установити напрямки вдосконалення певних механізмів ведення виробничо-господарської діяльності, гармонізувати різні правові норми тощо. Для досягнення таких цілей організуються періодичні наради, семінари, круглі столи, симпозіуми, конференції, різні неформальні зустрічі тощо.

Для забезпечення свого полікритеріального розвитку із використанням різних важелів підприємства в економічно розвинутих країнах мають змогу вийти на нові ринки зі своєю продукцією, підвищити інформованість здійснення підприємницької діяльності, покращити рівень захисту прав своєї інтелектуальної власності, удосконалити інвестиційні можливості ведення бізнесу, здобути нові ринкові ніші тощо. Це завдання є особливо важливим для бізнесу в умовах нових внутрішніх і зовнішніх викликів, що пов'язані передусім із чинником глобалізації та взаємозалежності національних економік. Окрім того, не слід забувати і про необхідність виходу як іноземного, так і вітчизняного бізнесу із економічної кризи, наслідки якої відчуваються в економічній системі будь-якого рівня по-сьогодні.

Слід зауважити, що в економічно розвинутих країнах світу соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств формуються багато в чому під впливом споживачів. Наприклад, у ЄС суб'єкти підприємницької діяльності під час формування і удосконалення таких важелів зобов'язані враховувати чотири основні цілі політики споживачів, а саме [377, с. 3]:

- захист споживачів від ризиків та загроз, які не можна нівелювати індивідуально;
- надання споживачам можливості вибору на основі чіткої, прозорої та послідовної інформації;

- охорона прав споживачів, а також забезпечення їм доступу до швидких та ефективних методів вирішення конфліктів з підприємцями;
- турбота про те, щоб права споживачів актуалізувалися у зв'язку із економічними та суспільними змінами.

Узагальнюючи вищенаведений досвід розвинутих країн у застосуванні соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств, слід виокремити і те, що для суб'єктів підприємництва у цих країнах все ж визначальними є інноваційні важелі. Саме вони є першочерговим чинником підвищення продуктивності праці, особливо в умовах динамічних технологічних змін. Разом з тим, інноваційна діяльність компаній здійснюється в умовах сприятливого інноваційного середовища, у якому гармонійно взаємодіють різні елементи системи інноваційної інфраструктури. Тому додатковим викликом для бізнесу за цих умов є вміння ефективно та дієво управляти своєю інноваційністю, знаннями та дослідженнями з метою здобуття стійких конкурентних позицій.

Доцільно наголосити на тому, що в економічно розвинутих країнах соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку формуються і використовуються підприємствами в умовах справедливого конкурентного середовища, що створює рівні умови у цьому сегменті для різних суб'єктів підприємницької діяльності. Завдяки дієвій конкурентній політиці в розвинутих державах та інтеграційних утвореннях підприємства змушені ще більш активно впроваджувати різні важелі для здобуття успіху у конкурентній боротьбі, вміло поєднуючи фіскальні, монетарні, тарифно-цінові, інвестиційні, кредитні, амортизаційні, компетентнісні, податкові, інноваційні та інші інструменти. Такі заходи не тільки позитивно впливають на ринкові позиції компаній на внутрішньому ринку, але і є важливою передумовою успішного конкурування на зовнішніх ринках.

Таким чином, загалом в економічно розвинутих країнах світу для підприємств створені сприятливі можливості для формування і використання різних соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку.

Цей досвід багато в чому може бути корисним і для вітчизняної економіки. Завдяки таким важелям суб'єкти підприємницької діяльності мають змогу не лише досягати встановлених перед собою стратегічних та тактичних цілей, а й максимально можливо задовольняти потреби споживачів з урахуванням їхніх економічних інтересів, смаків та очікувань, а також встановлених вимог до якості та безпечності продукції (товарів, робіт і послуг). Слід зауважити, що соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку в економічно розвинутих країнах підприємствами постійно актуалізуються під впливом економічних, технічних, політичних, соціальних та суспільних змін. Окрім того, враховуються також сучасні наукові здобутки, які також певним чином впливають на зміст та особливості застосування таких важелів.

Висновки до Розділу 3

1. Розглянуто вплив соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств з позиції використання різних прийомів та методів. За результатами цього обґрунтовано доцільність аналізування такого впливу шляхом використання множинної регресії. Причому, за залежну змінну (результуючий показник) обрано величину чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Перелік факторних ознак сформовано з урахуванням виокремленої у роботі типології соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств за змістом та з урахуванням результатів проведеного опитування на предмет виокремлення ключових індикаторів з-поміж певного переліку, які найбільше можна ототожнити з конкретним таким соціально-економічним важелем. У результаті, запропоновано враховувати такі показники, як рівень податкової конкурентоспроможності підприємства (податкові важелі), рівень стабільності грошово-кредитної системи (монетарні важелі), рівень «запасу міцності» (тарифно-цінові важелі), інтегральний рівень інвестиційної привабливості

(інвестиційні важелі), інтегральний показник фінансового стану юридичної особи (кредитні важелі), коефіцієнт оновлення основних засобів (амортизаційні важелі), інтегральний рівень розвитку компетенцій управлінців (компетентнісні важелі), рівень плинності персоналу (гедоністичні важелі), інтегральний рівень розвитку організаційної культури (культурологічні важелі), рівень інноваційності виробництва (інноваційні важелі) та коефіцієнт креативної активності працівників (психологічні важелі).

2. Здійснено прикладне застосування методу аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств на прикладі Державного підприємства «Криворізький ІА», у результаті чого побудовану математичну модель множинної регресії з коефіцієнтом множинного $R = 0,98$ та $R^2 = 0,97$. Відтак, сформовано висновок про існування щільного зв'язку між величиною чистого доходу від реалізації продукції та факторних ознак, що характеризують вплив соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку цього підприємства.

3. Обґрунтовано доцільність використання поряд із офіційною статистичною інформацією інструментарію первинного дослідження для ідентифікування стану застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Як наслідок, висвітлено й обґрунтовано основні параметри проведеного опитування щодо ідентифікування такого стану (щодо вибору методу збирання первинної інформації, формування обсягу вибіркової сукупності, визначення її просторової ознаки, ідентифікування цільової аудиторії об'єктів, що потрапили у вибірку, обрання інструменту дослідження тощо).

4. За результатами проведеного дослідження діагностовано низку параметрів щодо стану застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств в Україні, а саме: зрозумілість системи цих важелів загалом працівникам, взаємозв'язок такої системи на підприємстві із його прибутковістю, складність використання на

вітчизняних підприємствах існуючих соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку, загальна оцінка системи таких важелів, зміна їхньої дієвості під впливом останньої фінансово-економічної кризи. Окрім того, здійснено ідентифікування суб'єктів, що першочергово відповідальні на вітчизняних підприємствах за розвиток соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку бізнесу, а також чинників, які найбільше сприяють цим процесам, і загроз, що певним чином їх ускладнюють.

За результатами анкетування отримано ще й висновки щодо конкурентоспроможності, гнучкості та основних завдань соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку вітчизняних підприємств у бізнес-середовищі, сфер діяльності суб'єктів господарювання, що в умовах сьогодення найбільше потребують удосконалення цих важелів тощо. Одержані результати повинні стати важливою інформаційною базою ухвалення управлінських рішень щодо вдосконалення забезпечення полівекторного розвитку підприємств в Україні.

5. Розглянуто досвід розвинутих країн світу у вирішенні проблем формування і використання соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств, який може також бути корисним для стимулювання розвитку бізнесу в Україні. Ідентифіковано основні заходи податкового, монетарного, кредитного, інвестиційного, інноваційного, культурологічного та іншого характеру, які у цих країнах принесли дієвий результат для бізнес-середовища і сприяли полікритеріальному розвитку суб'єктів підприємницької діяльності різних сфер економіки. При цьому, чималу увагу звернено на досвід ЄС.

6. Одержані результати, що висвітлені у Розділі 3, опубліковано у працях [56; 68; 69; 70; 77; 81; 82; 85; 87; 89; 95; 107; 109; 113].

Розділ 4. ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВАЖЕЛІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЛІВЕКТОРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Метод діагностування компетентностей персоналу в процесі полівекторного розвитку

В сучасних умовах саме персонал компанії є ключовим ресурсом, який формує, залучає, трансформує, використовує, відтворює інші види ресурсів (фінансові, матеріальні, інформаційні, енергетичні тощо), розвиваючи та нарощуючи потенціал підприємства. Лише працівники здатні генерувати інноваційні ідеї, створювати новітні продукти, приймати нестандартні рішення в усіх сферах функціонування суб'єкта господарської діяльності. Таким чином, компетентнісні важелі здатні максимально потужно впливати на забезпечення полівекторного розвитку підприємств, оскільки якість, обґрунтованість, доцільність, вчасність, ефективність управлінських рішень, що стосуються організаційних трансформацій за ключовими видами діяльності компанії, залежать основним чином від знань, досвіду, вмінь, компетентностей, кваліфікації суб'єктів керівної та керованої систем підприємства.

Поняття «компетентність» у літературі та нормативно-правовій базі розглядається з різних точок зору. Так, Ю.М. Рашкевичем та Ж.В. Талановою зазначається, що відповідно до Європейської рамки кваліфікацій компетентність визначається як здатність використовувати знання, навички та особисті, соціальні та/або методологічні здатності в роботі або навчанні, а також у професійному та особистісному розвитку [133, с. 69]. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» №1556-VII від 01.07.2014 р. зі змінами та доповненнями компетентність трактується як «динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність

особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти» [145]. У Національній рамці кваліфікацій, яка затверджена Постановою Кабінету Міністрів України №1341 від 23.11.2011 р., компетентність розглядається як «здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості» [275]. Таким чином, компетентність є інтегральною характеристикою особи, яка відображає її здатність на підставі динамічного поєднання знань, умінь, навичок, особистих рис та якостей, провадити професійну, навчальну та інші види діяльності, що сприяють її розвитку.

Відповідно до проекту «Tuning» («Гармонізація освітянських структур в Європі») компетентності класифікують на [284, с. 32]:

- загальні (transferable skills): набуваються впродовж життя внаслідок навчання, спілкування, переймання досвіду, спостереження тощо;
- фахові (subject specific competences): пов'язані із конкретною предметною областю, навчальною програмою, видом професійної діяльності.

При цьому загальні компетентності надалі класифікуються за трьома категоріями [284, с. 32-33]:

- інструментальні (когнітивні, методологічні, технологічні та лінгвістичні здібності);
- міжособистісні (соціальна взаємодія, співпраця, навички спілкування);
- системні (поєднання розуміння, сприйнятливості та знань).

На сьогодні в межах проекту «Tuning» виокремлено 31 найважливішу загальну компетентність (рис. 4.1) [284, с. 36-37].

Загальні компетентності відображають рівень розвитку людини, її інтегрованість у соціум, вміння взаємодіяти, самостійно приймати рішення, пристосовуватись до зміни ситуації та середовища. Таким чином, вони демонструють готовність індивідуума до успішної взаємодії, самоствердження і самореалізації у суспільстві, репрезентують зрілість особистості та сформованість її життєвого світогляду і позицій.



Рис. 4.1. Основні загальні компетентності в межах проекту «Tuning»

Джерело: [284, с. 36-37]

Фахові компетентності (специфічні) стосуються володіння певною предметною сферою, фахом, видом професійної діяльності тощо. Саме ці компетентності відображають здатність працівника професійно та якісно виконувати свою роботу, покладені функції та приймати ефективні рішення. Фахові компетентності здобуваються внаслідок професійного навчання, підвищення кваліфікації, стажування тощо.

Варто зауважити, що для ефективної роботи підприємства важливий симбіоз загальних і фахових компетентностей у працівників, що дає змогу отримати дієву та успішну команду, націлену на прогресивний полівекторний розвиток та якісні функціональні трансформації. Поширені випадки, коли енергійні, амбітні, впевнені у собі працівники з лідерськими здібностями не володіють достатнім рівнем фахових компетентностей, що зумовлює чимало помилок у професійній діяльності та формує негативні наслідки для діяльності підприємства загалом. Можливі і зворотні ситуації, коли висококваліфіковані працівники, які не мають належних навиків командної взаємодії, лідерських задатків, ініціативності, не мають можливості донести до колективу та реалізувати креативні управлінські рішення, що сприяють прогресивним трансформаціям на підприємстві.

Варто зауважити, що у Національній рамці кваліфікацій (НРК) використовується ще поняття інтегральної компетентності, яка є узагальненим описом кваліфікаційного рівня особи, що відображає основні компетентнісні характеристики рівня щодо навчання чи професійної діяльності [275]. Так, у НРК відображено десять кваліфікаційних рівнів, кожному з яких відповідає інтегральна компетентність, а також характеристики знань, умінь, комунікацій, автономії та відповідальності, що повинні бути притаманні особі, яка здобуває той чи інший кваліфікаційний рівень.

На Всесвітньому економічному форумі у Давосі були сформульовані 10 загальних компетентностей, які повинні бути збалансовані із фаховими, що будуть найбільш затребувані у 2020 р. в успішних компаніях, які швидко розвиваються. Зокрема, до них віднесено у рейтинговій пріоритетності [256]:

1. Володіння комплексним багаторівневим підходом до вирішення проблем. Передбачає здатність системно, цілісно, багатоаспектно діагностувати проблему та її вирішувати з урахуванням усіх ризиків та перспектив.

2. Критичне мислення. Відображає здатність аналізувати інформацію, уникати нав'язування чужих думок та позицій, зважувати усі аргументи, протидіяти масовому мисленню.

3. Креативність. Демонструє здатність продукувати нові, нестандартні ідеї, рішення, погляди, творчо підходити до вирішення існуючих проблем, створювати інновації.

4. Вміння вести за собою людей та розпізнавати їхній потенціал. Передбачає володіння лідерськими здібностями та вмінням управляти людьми на засадах планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання їхньої діяльності.

5. Здатність взаємодіяти з людьми. Демонструє вміння спілкуватись з людьми, вислуховувати їх, доносити свою думку і позицію, вирішувати конфлікти, забезпечувати командну роботу та приємне спілкування у різних ситуаціях.

6. Володіння емоційним інтелектом. Репрезентує стресостійкість, вміння володіти власними емоціями, здатність розуміти емоції інших людей та впливати на них.

7. Здатність обґрунтовано формувати власну думку і приймати рішення. Передбачає володіння достатнім рівнем знань, умінь і навичок, що дають змогу впевнено самостійно приймати рішення та аргументовано відстоювати власну думку.

8. Клієнтоорієнтованість. Має на меті орієнтування на споживача конкретних послуг, робіт чи продукції, які продукує конкретна особа. При цьому під споживачем розуміють не лише конкретного покупця, але й пов'язаного виробничим циклом співробітника; особу, робота якої залежить від результатів роботи іншого працівника тощо.

9. Вміння вести переговори. Демонструє здатність оцінювати позицію співрозмовника, використовувати дієву стратегію та тактику ведення переговорів, гнучко реагувати на зміну настроїв та потреб контрагента, вміння переконувати, аргументувати, пояснювати позицію сторони тощо.

10. Гнучкість розуму. Передбачає володіння когнітивною гнучкістю, тобто здатністю швидкого реагування на усі подразники та ситуації, обдумування та аналізування кількох проблем одночасно, оперативної зміни формату роботи.

Нинішній перелік найбільш затребуваних компетентностей станом на 2015-2016 рр. охоплює практично ті ж компетентності, але їхня рейтингова пріоритетність є дещо іншою, зокрема: володіння комплексним багаторівневим підходом до вирішення проблем; здатність взаємодіяти з людьми; вміння вести за собою людей та розпізнавати їхній потенціал; критичне мислення; вміння вести переговори; контроль якості; клієнтоорієнтованість; здатність обґрунтовано формувати власну думку і приймати рішення; активне слухання; креативність.

Таким чином, з часом набуватиме все більшої затребуваності критичне мислення, креативність, здатність управляти людьми та взаємодіяти з ними. Вищеохарактеризовані тенденції свідчать, що п'ять компетентностей майбутнього пов'язані із вмінням працювати з людьми, взаємодіяти, спілкуватись, стимулювати, координувати тощо, а інші компетентності пов'язані із інтелектом. Усе це формує нові вимоги як до підготовки, так і до добору персоналу на підприємствах.

Зважаючи на те, що полівекторний розвиток підприємства характеризується складністю, масштабністю, синергійністю, комплексністю, системністю та різноформатністю перетворень, він потребує належного кадрового забезпечення, якісного управлінського впливу, а також результативної реалізації завдань персоналом компанії. Це свідчить про необхідність систематичного оцінювання наявного кадрового забезпечення організаційних змін та цілеспрямованого формування і розвитку

компетентнісних важелів на засадах навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Виконані дослідження свідчать, що у процесі реалізації полівекторного розвитку на підприємстві необхідно здійснювати діагностику компетентностей персоналу на предмет його готовності та здатності здійснювати необхідні трансформації на підприємстві. Тобто, виникає необхідність у систематичному якісному, повному, достовірному діагностуванні компетентностей працівників. Аналізування теорії та практики за проблемою дало змогу удосконалити метод діагностування таких компетентностей у процесі полівекторного розвитку суб'єктів господарювання (рис. 4.2).

Насамперед йдеться про ідентифікування переліку посадових осіб, які визначають та реалізують процеси полівекторного розвитку підприємств. Зазвичай йдеться про керівників різних рівнів управління, а також провідних фахівців за функціональними сферами (виробничою, фінансовою, маркетинговою, логістичною, техніко-технологічною, інноваційною тощо). Тобто необхідно визначити тих осіб, які керуватимуть та впроваджуватимуть організаційні перетворення за ключовими видами діяльності організації. Перелік таких осіб повинен бути обмеженим, навіть у межах потужних транснаціональних компаній доцільно зосередитись на оцінюванні компетентностей відповідальних за проведення організаційних змін в межах певних сфер функціонування.

Виконувати діагностування компетентностей працівників повинні HR підрозділи, зацікавлені працівники, можливі варіанти і щодо залучення зовнішніх експертів, що сприятиме отриманню більш об'єктивної та достовірної інформації.

На другому етапі виникає необхідність у формуванні карти загальних і фахових компетентностей обраних посадових осіб відповідно до займаної посади та її місця і ролі у процесах полівекторного розвитку підприємства. Така карта охоплює перелік найважливіших загальних і фахових компетентностей, який повинен бути доволі обмеженим.



Рис. 4.2. Метод діагностування компетентностей працівників у процесі полівекторного розвитку

Примітка: розроблено автором

Як зазначають експерти, у кожній групі необхідно виокремити до 10 ключових компетентностей, які є найбільш необхідними у процесі здійснення організаційних трансформацій, націлених на перехід підприємства на якісно новий, більш досконалий стан. Компетентності повинні бути чітко сформульованими, не дублюватись, конкретними та репрезентативними.

Для забезпечення більш достовірного діагностування виникає необхідність у використанні матриці попарних порівнянь Терстоуна [211, с. 220], яка дає змогу експертам-аналітикам попарно ітеративно порівнювати важливість кожної компетентності відповідно до посади, а надалі оцінювати вагомість кожної компетентності. Матриця попарних порівнянь для оцінювання загальних компетентностей фінансового директора Заводу «Бліц-Пак» як приклад наведена у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Матриця попарних порівнянь вагомості загальних компетентностей
фінансового директора Заводу «Бліц-Пак»

Компетентності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	i^2 – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях
1. Аналітичне мислення		1	3	1	5	6	7	1	1	10	4
2. Гнучкість	-		1	3	2	6	7	2	2	10	3
3. Вміння встановлювати пріоритети	-	-		3	3	6	7	3	3	10	4
4. Відповідальність	-	-	-		4	6	7	4	4	10	3
5. Адаптивність	-	-	-	-		6	6	7	5	10	1
6. Системність у вирішенні проблем	-	-	-	-	-		6	6	6	10	3
7. Критичне мислення	-	-	-	-	-	-		7	7	7	3
8. Комунікабельність	-	-	-	-	-	-	-		8	10	1
9. Стресостійкість	-	-	-	-	-	-	-	-		10	1
10. Орієнтація на безпеку	-	-	-	-	-	-	-	-	-		0
i^l – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	0	0	1	0	1	5	4	0	0	8	

Примітка: сформовано автором

За допомогою табл. 4.2 на підставі табл. 4.1 сформовано рейтинг загальних компетентностей для фінансового директора, за яким ключовими загальними компетентностями є системність у вирішенні проблем, орієнтація на безпеку, критичне та аналітичне мислення, а також вміння встановлювати пріоритети.

Таблиця 4.2

Результати оцінювання вагомості загальних компетентностей фінансового директора Заводу «Бліц-Пак»

Компетентності	i^1 – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	i^2 – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях	i^c – сукупна частота переваг	q_j – вагомість показників, частка од.	Рейтинг показників
Системність у вирішенні проблем	5	3	8	0,190	1
Орієнтація на безпеку	8	0	8	0,190	2
Критичне мислення	4	3	7	0,167	3
Вміння встановлювати пріоритети	1	4	5	0,119	4
Аналітичне мислення	0	4	4	0,095	5
Гнучкість	0	3	3	0,072	6
Відповідальність	0	3	3	0,072	7
Адаптивність	1	1	2	0,047	8
Комунікабельність	0	1	1	0,024	9
Стресостійкість	0	1	1	0,024	10
Сума	19	23	42	1	-

Примітка: розраховано автором

Аналогічним чином визначено вагомості фахових компетентностей для фінансового директора Заводу «Бліц-Пак» (табл. 4.3, 4.4). Результати оцінювання свідчать, що пріоритетними фаховими компетентностями для фінансового директора зазначеного підприємства є здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми та здатність ідентифікувати причини таких проблем. Наступними за рейтингом, але рівноцінними, є такі компетентності: володіння профільною нормативно-правовою базою, фінансово-аналітичні здібності та здатність оцінити фінансово-економічні ризики.

Таблиця 4.3

Матриця попарних порівнянь вагомості фахових компетентностей фінансового директора Заводу «Бліц-Пак»

Компетентності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	e^2 – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях
1. Здатність забезпечувати фінансову результативність		1	1	4	5	6	7	8	9	1	3
2. Здатність забезпечувати платоспроможність	-		2	4	2	6	7	8	9	10	2
3. Здатність забезпечувати фінансову незалежність	-	-		4	3	6	7	8	9	3	2
4. Володіння профільною нормативно-правовою базою	-	-	-		4	4	7	8	9	4	3
5. Здатність забезпечувати фінансову дисципліну	-	-	-	-		6	7	8	9	5	1
6. Фінансово-аналітичні здібності	-	-	-	-	-		6	8	9	6	2
7. Здатність оцінити фінансово-економічні ризики	-	-	-	-	-	-		8	9	7	1
8. Здатність ідентифікувати причини фінансових проблем	-	-	-	-	-	-	-		9	8	1
9. Здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми	-	-	-	-	-	-	-	-		9	1
10. Вміння залучати кошти на підприємство	-	-	-	-	-	-	-	-	-		0
e^1 – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	0	0	0	3	1	4	5	7	8	1	

Примітка: сформовано автором

Таблиця 4.4

Результати оцінювання вагомості фахових компетентностей фінансового
директора Заводу «Бліц-Пак»

Компетентності	e^1 – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	e^2 – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях	e^c – сукупна частота переваг	k_l – вагомість показників, частка од.	Рейтинг показників
Здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми	8	1	9	0,200	1
Здатність ідентифікувати причини фінансових проблем	7	1	8	0,179	2
Володіння профільною нормативно-правовою базою	3	3	6	0,133	3
Фінансово-аналітичні здібності	4	2	6	0,133	4
Здатність оцінити фінансово-економічні ризики	5	1	6	0,133	5
Здатність забезпечувати фінансову результативність	0	3	3	0,067	6
Здатність забезпечувати платоспроможність	0	2	2	0,044	7
Здатність забезпечувати фінансову незалежність	0	2	2	0,044	8
Здатність забезпечувати фінансову дисципліну	1	1	2	0,044	9
Вміння залучати кошти на підприємство	1	0	1	0,023	10
Сума	29	16	45	1	-

Примітка: розраховано автором

На наступному етапі за допомогою методу 360° пропонується оцінити володіння працівником необхідними загальними та фаховими компетентностями. Вказаний метод є доволі результативним, оскільки він передбачає залучення на анонімних засадах зацікавлених колег працівника, які пов'язані з ним професійною діяльністю (керівника, підлеглих, представника HR-відділу, працівників інших підрозділів тощо). Рекомендується до такого оцінювання залучати мінімум чотирьох працівників, що дасть змогу забезпечити об'єктивність результатів, при цьому експерти повинні мати досвід роботи з працівником, бути неупередженими, а також не повинні перебувати у дружніх чи родинних стосунках із суб'єктом оцінювання [257, с. 35]. Експерти отримують сформовану на попередніх етапах карту загальних і фахових компетентностей та оцінюють кожну компетентність за шкалою від 0 до 5 балів. Пропонується шкалу для експертів інтерпретувати таким чином:

- 0 балів: компетентність відсутня;
- 1 бал: компетентність на початковому етапі розвитку, практично не використовується працівником;
- 2 бали: компетентність розвинена частково, тобто проявляються лише певні її аспекти у поведінці та роботі працівника;
- 3 бали: компетентність: рівень розвитку компетентності на середньому рівні, працівник потребує навчання та підвищення кваліфікації;
- 4 бали: працівник володіє компетентністю, але не завжди успішно її використовує;
- 5 балів: компетентність яскраво виражена та активно використовується працівником.

Таким чином, експерти-аналітики оцінюють профіль компетентностей працівника за вищенаведеною шкалою, на підставі чого формується усереднена оцінка на засадах обчислення середньої арифметичної. Результати оцінювання компетентностей фінансового директора Заводу «Бліц-Пак» експертами-аналітиками (генеральним директором, HR-менеджером, начальником

фінансово-економічного відділу, начальником логістичного відділу) наведені у табл. 4.5, 4.6.

Отримані результати свідчать, що серед загальних компетентностей у фінансового директора найбільш вираженими є відповідальність, стресостійкість та критичне мислення, а серед фахових – фінансово-аналітичні здібності, здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми та ідентифікувати їхні причини, а також здатність забезпечувати платоспроможність підприємства.

Таблиця 4.5

Результати оцінювання загальних компетентностей фінансового директора Заводу «Бліц-Пак» за методом 360°, бали

Компетентності	Генеральний директор	HR-менеджер	Начальник фінансово-економічного відділу	Начальник логістичного відділу	Середньо-арифметична оцінка, балів
Системність у вирішенні проблем	4	4	5	4	4,25
Орієнтація на безпеку	4	5	5	3	4,25
Критичне мислення	5	4	5	4	4,5
Аналітичне мислення	4	4	4	4	4
Вміння встановлювати пріоритети	4	3	4	3	3,5
Гнучкість	3	4	3	3	3,25
Відповідальність	5	4	5	5	4,75
Адаптивність	3	3	3	3	3
Комунікабельність	3	4	4	3	3,5
Стресостійкість	5	5	4	5	4,75

Примітка: узагальнено автором на підставі результатів опитування експертів

Таблиця 4.6

Результати оцінювання фахових компетентностей фінансового директора
Заводу «Бліц-Пак» за методом 360°, бали

Компетентності	Генеральний директор	HR-менеджер	Начальник фінансово-економічного відділу	Начальник логістичного відділу	Середньо-арифметична оцінка, балів
Здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми	5	5	5	4	4,75
Здатність ідентифікувати причини фінансових проблем	5	4	5	4	4,5
Володіння профільною нормативно-правовою базою	5	4	4	4	4,25
Фінансово-аналітичні здібності	5	5	5	5	5
Здатність оцінити фінансово-економічні ризики	4	4	4	4	4
Здатність забезпечувати фінансову результативність	4	4	4	3	3,75
Здатність забезпечувати платоспроможність	5	5	4	4	4,5
Здатність забезпечувати фінансову незалежність	4	4	4	4	4
Здатність забезпечувати фінансову дисципліну	5	4	4	3	4
Вміння залучати кошти на підприємство	4	3	3	3	3,25

Примітка: узагальнено автором на підставі результатів опитування експертів

Кінцева інтегральна оцінка відповідності працівника оцінюється на засадах зваження отриманих середніх оцінок за їхніми вагомостями. Інтегральну оцінку відповідності працівника за загальними компетентностями пропонується оцінювати таким чином:

$$I_z = \sum_{j=1}^n b_j \times q_j, \quad (4.1)$$

де I_z – інтегральний рівень відповідності працівника за загальними компетентностями, балів; b_j – усереднена бальна оцінка розвитку j -ї загальної компетентності у працівника, балів; q_j – вагомість j -ї загальної компетентності у працівника, частка од.; j – кількість загальних компетентностей, що підлягають оцінюванню, $j = [1; n]$.

Інтегральну оцінку відповідності працівника за фаховими компетентностями визначаємо аналогічно:

$$I_f = \sum_{l=1}^m f_l \times k_l, \quad (4.2)$$

де I_f – інтегральний рівень відповідності працівника за фаховими компетентностями, балів; f_l – усереднена бальна оцінка розвитку l -ї фахової компетентності у працівника, балів; k_l – вагомість l -ї фахової компетентності у працівника, частка од.; l – кількість фахових компетентностей, що підлягають оцінюванню, $l = [1; m]$.

Зважаючи на те, що загальні і фахові компетентності працівників є рівноцінними для забезпечення успішного полівекторного розвитку підприємств, то для визначення інтегральної оцінки відповідності пропонується використати середню геометричну, зокрема:

$$I = \sqrt{I_f \times I_z}, \quad (4.3)$$

де I – інтегральний рівень відповідності працівника за усіма компетентностями, балів.

Для інтерпретування отриманих значень інтегрального рівня відповідності працівника за усіма компетентностями пропонується використовувати шкалу 25%-50%-25%, яка набула широкої популярності у

соціальної та психологічній сфері та означає, що якщо значення параметра потрапляють у нижню шкалу у діапазоні до 25%, то вони розцінюються як відсутні або недостатні; якщо ж у верхню шкалу до 25 % (понад 75%), то вони розцінюються як розвинені та чітко виражені; проміжна шкала (від 25% до 75%) свідчить про середній рівень параметра та необхідність його покращання [216, с. 28]. В нашій інтерпретації зазначена вище шкала набуде наступного вигляду:

- від 0 до 1,25 балів: компетентності відсутні або нерозвинуті;
- понад 1,25 до 3,75 балів: компетентності розвинуті;
- понад 3,75 до 5 балів: компетентності яскраво виражені та розвинуті.

Для фінансового директора Заводу «Бліц-Пак» $I_z = 4,092$ бали, $I_f = 3,999$ балів, $I = 4,045$ балів. Такий результат свідчить про високий рівень відповідності за усіма компетентностями встановленим вимогам.

За запропонованим методом, якщо необхідні компетентності у працівника на певній посаді відсутні або нерозвинуті, то слід приймати рішення щодо його звільнення чи переведення на іншу посаду, де його компетентності будуть затребувані. Рішення щодо звільнення працівників слід приймати дуже зважено, оскільки вони вже ознайомлені із особливостями діяльності організації і можуть бути залучені до роботи на інших ділянках, що дасть змогу максимально реалізувати наявний потенціал працівників. Якщо необхідні компетентності у працівника є присутніми та яскраво вираженими, то він уповноважується визначати та реалізовувати трансформаційні заходи в межах полівекторного розвитку підприємства. Якщо ж компетентності працівника частково не відповідають встановленим вимогам, то доцільно забезпечити їхній розвиток на засадах відвідування тренінгів, курсів, стажування, самонавчання тощо.

4.2. Важелі динамічної організаційної культури

В сучасних умовах все більше уваги науковцями та практиками відводиться питанням формування успішного підприємства на засадах створення певного типу організаційної культури, яка покликана забезпечувати почуття впевненості працівників, гордості за приналежність до компанії, формувати корпоративну ідентичність, створювати самобутність конкретного підприємства, посилювати інтеграційні зв'язки між працівниками, а також полегшувати адаптацію до організаційних трансформацій. Таким чином, культурологічні важелі стають одним із дієвих інструментів впливу на полівекторні організаційні зміни, створюючи умови для їх ефективної та інтенсивної реалізації. Так, успіхи японських компаній насамперед пов'язують із розвиненою організаційною культурою, що дало змогу європейським та американським компаніям теж проектувати цей аспект на свої підприємства й активно розвивати атрибути організаційної культури.

Дж. Гібсон, Д. Іванцевич і Дж. Донеллі розуміють під організаційною культурою визнані цінності, переконання, норми, артефакти та форми поведінки, що сприймають та поділяють усі працівники компанії. Науковці наголошують, що організаційна культура має об'єднувальний та спрямувальний характер, вона формує ставлення працівників до організації та її цілей, визначає формат поведінки та взаємодії, а також впливає на успішність організаційних змін. Організаційна культура формується під впливом багатьох чинників, зокрема: цінностей та уявлень власників, конкурентів, впливу профспілок, громадських організацій, споживачів, державних органів влади тощо. Очевидним є той факт, що організаційна культура у XXI ст. є одним із найважливіших чинників ефективності організацій, тому чимало консультантів з менеджменту підвищують ефективність підприємств та виводять їх з кризи завдяки формуванню успішної організаційної культури [43, с. 56-57].

Г.М. Захарчин розглядає організаційну культуру як «систему взаємовідносин, що сформувались в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії». При цьому науковець наголошує, що організаційна культура має дієву роль, оскільки взаємовідносини забезпечують розвиток, також запропонована кореспонденція ключових факторів розвитку підприємства (мінливість, спадковість, добір) із функціями організаційної культури (адаптаційна, захисна, інформаційна, комунікативна, селективна, інтегрувальна тощо) [147; 148].

О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник акцентують увагу на тому, що основними складовими організаційного розвитку є культура організації, її спільне регулювання, агенти змін і дослідження дією. При цьому під організаційною культурою науковці розглядають сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації. Вона характеризується суб'єктивними параметрами (табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування) та об'єктивними параметрами (імідж та престиж роботи у компанії, дизайн робочих місць, корпоративна форма одягу тощо) [191, с. 355].

Науковці В.Г. Воронкова та В.В. Мельник наголошують, що організаційну культуру варто розглядати за трьома підходами [312, с. 281-283]:

- символічний: передбачає, що культура організації повинна втілюватись у ритуалах, символах, артефактах, лінгвістичних парадигмах тощо;
- когнітивний: демонструє, що культура є шляхом до пізнання працівників через правила, норми поведінки, стандарти, спільні цінності, поведінкові стереотипи, правила гри;
- цілісний (холічний): який охоплює поєднання двох підсистем (нормативно-семіотичної, матеріально-денотативної).

Відповідно до позиції Е. Штейна культуру організації доцільно розглядати багаторівнево, а саме [322]:

- поверхневий рівень: зовнішні прояви (поведінка, мова, гасла);
- підповерховий рівень: цінності і вірування;
- глибинний рівень: базові установки.

Аналізування теорії та практики свідчить про зростання ролі корпоративної культури у забезпеченні успішного розвитку організації. Діяльність таких компаній, як «Microsoft», «Honda», «Motorola», «Wal-Mart», «Hewlett-Packard», «General Electric», «Samsung», «Apple» є прикладом того, як успішна та динамічна організаційна культура, що базується на прогресивних цінностях, спрямована на продукування інноваційності та забезпечення успішного розвитку. В Україні цю тенденцію яскраво демонструють ІТ-компанії («SoftServe», «Global Logic», «Eleks» та інші), які впровадили корпоративну культуру успіху, що охоплює як зовнішні прояви (логотипи, імідж, престиж, гасла, соціальну позицію, фірмовий одяг, наявність мітинг-румів, креативних саун-ідей, відпочинкових зон, святкування корпоративних свят тощо), так і внутрішні прояви (прийняті норми і цінності, правила поведінки, норми спілкування, гнучкі графіки роботи тощо).

Аналізування літературних джерел дає змогу систематизувати різновиди організаційної культури за низкою ознак:

- ставленням до змін: динамічна та статична;
- пріоритетною орієнтованістю: зовнішня та внутрішня;
- джерелом: органічна та нав'язана;
- типом формування: відкрита та закрита;
- спрямуванням: матеріальна та духовна;
- рівнем впливу на процеси в організації: сильна та слабка;
- суб'єктною націленістю: індивідуалізована та колективізована;
- першоосновою: ринкова, бюрократична, кланова;
- дієвістю: дієва та недієва (формальна);
- призначенням: інтегрувальна, адаптувальна, регулювальна, мотивувальна, спрямувальна тощо.

Виконані дослідження свідчать, що організаційна культура виконує такі функції у процесі забезпечення полівекторного розвитку підприємства:

- культивування у персоналу впевненості в унікальності та успішності компанії, а також в її динамічності, здатності активно розвиватись, виходити на нові ринки, впроваджувати нові види діяльності;
- визначення критеріїв, стандартів та норм роботи у компанії, самоідентифікування та корпоративного ідентифікування;
- формування почуття гордості та задоволення від приналежності до діяльності організації, що надалі підвищує цінність такої компанії у її персоналу та прагнення працювати і розвиватись у ній;
- мотивування працівників до постійного самовдосконалення та саморозвитку на засадах органічної вбудованої системи навчання впродовж життя, формування прозорої системи кар'єрного зростання та пріоритезації якості персоналу;
- формування орієнтирів при прийнятті управлінських рішень на різних рівнях відповідно до системи цінностей організації;
- визначення формату взаємодії в межах організації та поза її межами на засадах ціннісних орієнтирів і поваги до колег та контрагентів;
- збалансоване поєднання індивідуалізму та колективізму у процесі досягнення організаційних цілей;
- культивування значимості високих цінностей діяльності організації та їх місця у національній та глобальній економіці;
- створення першооснови відносин, спрямованих на розвиток та підвищення ефективності;
- сприяння інтелектуальному розвитку персоналу;
- забезпечення більш високого рівня координування на засадах формальних і неформальних зв'язків;
- створення атмосфери турботи організацією щодо задоволення потреб працівників (фізіологічних, у повазі та захищеності, у самоствердженні та самореалізації, у соціальній взаємодії);

- формування у персоналу почуття елітарності та обраності внаслідок приналежності до компанії;
- культивування почуття захищеності у працівників компанії;
- формування інноваційної спрямованості роботи в організації на різних посадах і рівнях на засадах заохочення та сприяння розроблення і впровадження інноваційних ідей, рішень, заходів тощо.

Варто зауважити, що динамічна організаційна культура компанії, яка активно розвивається, та статична культура істотно відрізняються між собою (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Порівняльна характеристика динамічної та статичної організаційних культур організацій

Порівняльні параметри	Динамічна організаційна культура	Статична організаційна культура
1	2	3
Особистісний розвиток	Мотивується	Не мотивується
Ставлення до змін	Позитивне	Негативне
Позиціонування у зовнішньому середовищі	Активне	Пасивне
Значимість високих цінностей у діяльності організації	Висока	Низька
Рівень взаємодії керівної та керованої систем організації	Високий	Низький
Роль комунікацій	Висока	Середня
Лідерство	Заохочується	Не заохочується
Креативність	Мотивується	Не мотивується
Ініціативність	Активна	Пасивна

Продовження табл. 4.7

1	2	3
Роль керівництва	Спрямовуюча, націлююча, активізуюча	Директивна, бюрократична
Ставлення до інформації	Відкрите, активне	Формальне, пасивне
Детермінанти цінностей	Цінності зростання	Цінності стабільності
Характер розвитку	Полівекторний	Моновекторний
Управлінські рішення	Креативні, незапрограмовані	Запрограмовані
Контроль	За результатами	За процесами
Організаційна структура управління	Гнучка	Негнучка
Підвищення кваліфікації персоналу	Постійне	Періодичне
Організаційний клімат	Сприятливий	Несприятливий
Засади лідерства	Особисті якості	Посада

Примітка: сформовано автором

Таким чином, для забезпечення ефективного полівекторного розвитку підприємств необхідно формувати динамічний тип організаційної культури, який є впливовим важелем активізування реалізації різноспрямованих трансформацій.

На підставі виконаних досліджень виокремлено важелі динамічної організаційної культури, спрямованої на забезпечення полівекторного розвитку підприємств (рис. 4.3).

Важелі впливу на персонал підприємства є найбільш дієвими з позиції забезпечення полівекторного розвитку підприємства, оскільки вони характеризуються високим рівнем керованості, визначеності, наявністю зворотнього зв'язку, адресністю, цільовим спрямування. Розглянемо характеристику цих важелів більш ґрунтовно.

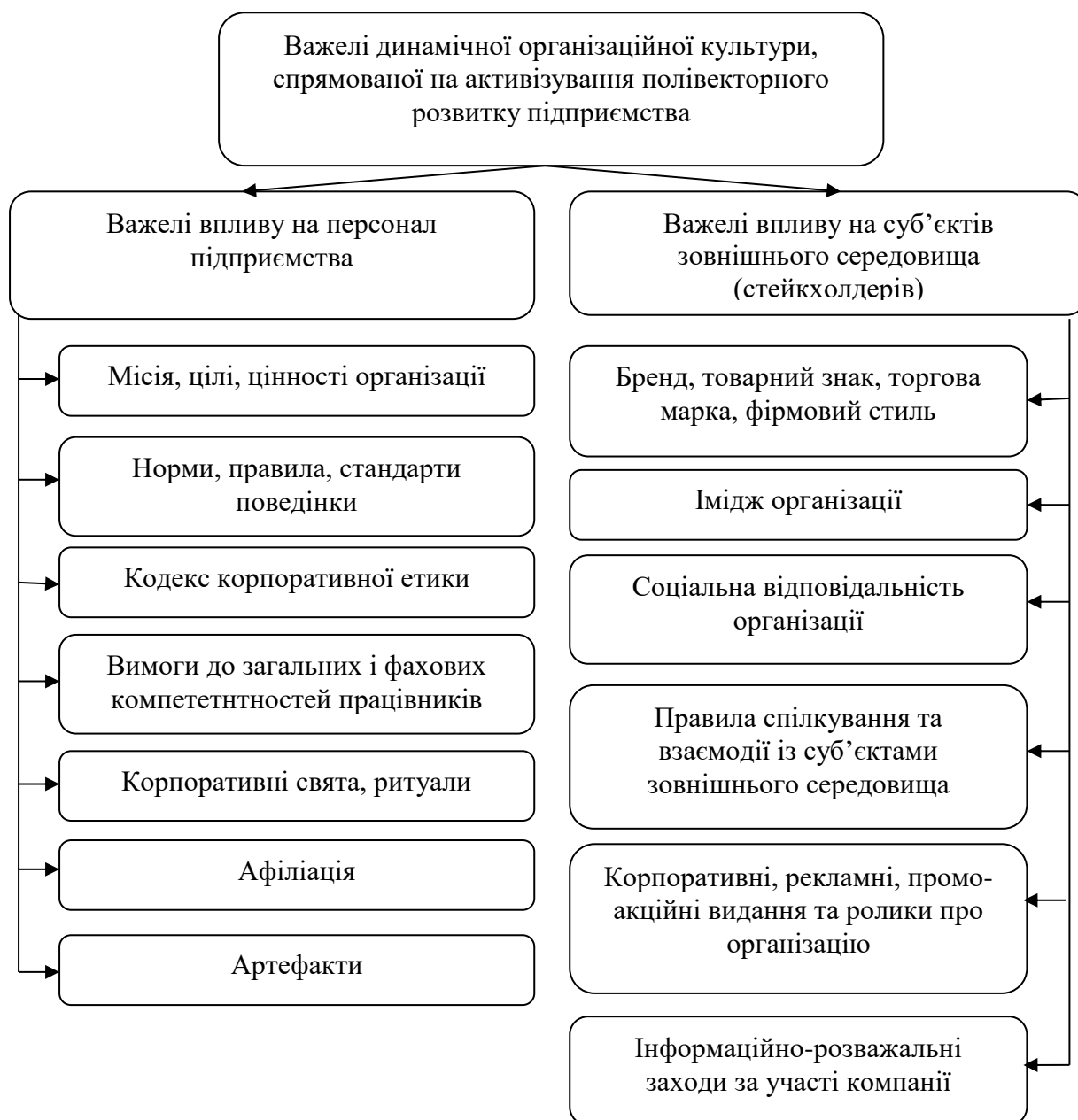


Рис. 4.3. Важелі динамічної організаційної культури, спрямованої на активізування полівекторного розвитку підприємства

Примітка: систематизовано автором

Місія відображає причину існування організації, її позицію в суспільстві та економічній системі, її призначення у національному господарстві. Місія фактично допомагає позиціонувати компанію у внутрішньому та зовнішньому середовищах та слугує базою для формування організаційних цілей. Цілі є невід'ємними складовими культури організації, оскільки діяльність усього персоналу націлена на їх реалізацію, тому вони повинні бути чіткими,

зрозумілими, логічними, конкретними. Варто зауважити, що в межах полівекторного розвитку розробляється складна система стратегічних і тактичних цілей, що охоплюють виробничу, фінансову, логістичну, маркетингову, зовнішньоекономічну, інноваційну та інші види діяльності.

Цінності організації – це моральні, етичні, професійні ключові орієнтири, якими керується компанія у своїй діяльності. Кожне підприємство формує обмежений перелік пріоритетних цінностей, які оприлюднюються для працівників та зовнішніх суб'єктів, та підлягають обов'язковому дотриманню з боку персоналу підприємства. Як правило, цінності компанії нерозривно пов'язані із її місією. Наприклад, задекларована місія компанії «ОККО» – «Заправляємо позитивом по дорозі життя», а корпоративні цінності – це результативність, турбота про людей та довкілля, інноваційність, швидкість [243]. Місія компанії «Кока-Кола Хелленік» – вгамовувати спрагу наших споживачів, будувати партнерські взаємовідносини з клієнтами, гідно винагороджувати акціонерів та сприяти поліпшенню рівня життя у країнах роботи компанії, а цінності передбачають вірність принципам, досконалість у всьому, навчання, турботу про працівників, командний дух, пріоритетність клієнтів [244]. Компанія «Метінвест» декларує такі цінності, як орієнтація на клієнта, професіоналізм, лідерство, командна робота [245]. Компанія «Samsung» до ключових цінностей зараховує людей, досконалість, зміни, цілісність, взаємне сприяння [246]. Цінностями компанії АТ «СКФ Україна» є висока моральність, розширення повноважень, відкритість, командний дух [247]. Компанією «Viessmann» ще у 1966 р. було визначено ключові цінності, які актуальні і досі, а саме: інноваційність, якість, комплектність, ефективність, відповідальність, надійність, мобільність, підприємливість [248]. Компанія «Bosch» переслідує такі цінності: орієнтація на майбутнє та результат; відповідальність та стійкий розвиток, ініціатива та рішучість, відкритість та довіра, чесність, надійність, достовірність, законність, культурна різноманітність [249].

Аналізування цінностей досліджуваних компаній свідчить, що в сучасних успішних, динамічних організаціях спільними цінностями є:

– інноваційність: компанії є успішними на ринку та розвиваються завдяки розробленню і впровадженню різноманітних інновацій (продуктових, технологічних, управлінських, інформаційних тощо);

– лідерство: для розширення позицій на ринку підприємства повинні бути лідерами (за масштабами, унікальністю, ресурсоекономністю, диверсифікованістю, нестандартністю);

– якість персоналу: охоплює високу кваліфікацію, енергійність, ініціативність, прагнення до самовдосконалення, креативність, комунікабельність, рішучість, порядність, надійність, відданість працівників компанії;

– орієнтація на клієнта: уся діяльність компанії спрямовується на задоволення існуючих та потенційних потреб споживачів, що потребує постійної взаємодії з клієнтами, дослідження їхніх уподобань, бажань;

– відповідальність: йдеться про юридичну, корпоративну, фінансово-економічну, соціальну відповідальність компанії перед усіма стейкхолдерами.

В сучасних умовах у провідних компаніях поширене використання норм, стандартів та правил поведінки, які ґрунтуються на ключових моральних, суспільних і релігійних нормах. Найбільш поширеними нормами та правилами поведінки у динамічних організаціях є такі:

- взаємні турбота і допомога;
- відповідальність кожного;
- безконфліктність та конструктивний підхід до вирішення проблем;
- референтність;
- командна робота;
- лідерський дух;
- постійне самовдосконалення;
- здоровий спосіб життя;

- прихильне ставлення до обдарованих та креативних;
- прийняття особистісних та міжкультурних відмінностей;
- досконалість у роботі;
- порядність та відданість компанії;
- доброзичливість та оптимізм;
- охайність та привабливість;
- небайдужість та чуйність тощо.

Варто зауважити, що у компаніях розробляють більш деталізовані правила поведінки у конкретних ситуаціях чи на певних посадах, котрі відповідають загальнокорпоративним стандартам.

Одним із важливих документів, що урегулює етичні засади поведінки працівників, є кодекси етики, які охоплюють ключові загальноетичні вимоги до персоналу. Окремі кодекси професійної етики є міжнародно визнаними, зокрема для аудиторів, бухгалтерів, журналістів, лікарів, прокурорів, суддів тощо. Наприклад, у 2013 р. було ухвалено Кодекс етики компанії «Метінвест», який охоплює такі складові: охорона праці і здоров'я; повага до людей; заборона алкоголю, наркотиків, куріння та азартних ігор; рівні можливості працівників і дискримінація; відмова від хабарництва і протидія корупції; подарунки і гостинність при роботі із третіми особами; порядність у відносинах із контрагентами; добросовісна конкуренція; конфіденційність і розголошення інформації; внутрішній контроль; захист майна компанії; інсайдерські угоди; охорона довкілля; соціально-відповідальний бізнес; лінія довіри; відповідальність за порушення [245].

Щодо вимог до загальних і фахових компетентностей працівників компанії, то їхній високий рівень за усіма параметрами дає змогу сформувати успішну та ефективну команду для забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Прозорі та чіткі правила добору персоналу в організацію, кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації, призначення на керівні посади сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та, відповідно, ефективному функціонуванню підприємства.

Корпоративні свята (день компанії, дні працівників відповідної галузі) і ритуали безпосередньо не впливають на розвиток підприємства, але вони сприяють посиленню інтеграційних зв'язків між працівниками, зміцненню неформальних контактів, покращанню внутрішньо-організаційної взаємодії, підвищенню командного духу, встановленню стійких дружніх стосунків між працівниками.

Інструмент афіліації активно використовувався саме в японських компаніях і він передбачає асоціювання організації із родиною, яка піклується, дбає, оберігає, створює можливості для свої працівників, як для дітей. Такий формат забезпечує відданість працівників своїй компанії, прагнення максимально віддячити через ініціативність, якісну роботу, високі результати діяльності тощо.

Артефактами організаційної культури є спеціально створені її прояви у формі корпоративного одягу, прапора, емблеми, символу, гасла, гімну, фірмових блокнотів, чашок, ручок, щоденників тощо. Усі ці складові покликані посилити корпоративну ідентичність, приналежність до компанії, ототожнити її працівника з компанією, таким чином підвищивши престижність його роботи в організації.

Вищенаведені важелі впливу організаційної культури на персонал компанії створюють передумови для активізування його роботи, підвищення ефективності та результативності діяльності, відданості та надійності працівників, а це слугуватиме підґрунтям для забезпечення успішного полівекторного розвитку підприємства.

Оскільки підприємство є відкритою системою, функціонує у зовнішньому середовищі, безпосередньо від нього залежить, то важелі організаційної культури повинні спрямовуватись і на суб'єктів зовнішнього середовища, що сприятиме реалізації запланованих трансформаційних заходів. Ключовим важелем у цьому контексті є імідж організації, її репутація, престиж. Імідж є результатом етичної, відповідальної, ефективної та успішної роботи організації з усіма зацікавленими стейкхолдерами (постачальниками, споживачами,

транспортними, фінансово-кредитними, аудиторськими, юридичними компаніями, державними органами влади, громадськими організаціями тощо).

Бренд, товарний знак, торгова марка, фірмовий стиль – це ці складові, за якими зовнішні суб'єкти ідентифікують підприємство, його товари, роботи чи послуги. Якщо імідж суб'єкта господарювання є позитивним, то і уся продукція із відповідними атрибутами сприйматиметься належним чином, негативний імідж навпаки слугуватиме несприятливим ідентифікатором для усіх цих зовнішніх атрибутів. Варто зауважити, що у процесі зростання і розвитку підприємства бренд, товарний знак, торгову марку чи фірмовий стиль змінювати не варто, оскільки вони асоціюються із динамічним бізнесом. Якщо на певному етапі розвитку у підприємства погіршилась репутація та імідж, то може реалізовуватись процедура ребрендингу, яка спрямована на заміну усіх зовнішніх атрибутів за умови вирішення проблем, що спричинили негативні зміни у зовнішньому сприйнятті компанії.

В сучасних умовах соціальна відповідальність організації є індикатором її зрілості, ролі у суспільстві, прагнень допомагати вирішувати певні соціально-економічні проблеми в окремих регіонах діяльності підприємства. Соціальна відповідальність відображає, наскільки організація зацікавлена у взаємодії із стейкхолдерами, як вона демонструє свою участь у покращенні становища конкретного регіону.

За даними глобального звіту про корпоративну соціальну відповідальність (The Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability) за 2015 р. 70% споживачів в Україні готові платити більше за продукцію компаній, що відповідально ставляться до суспільства та навколишнього середовища. У 2014 р. частка таких споживачів становила 44%. Дані ритейл-аудиту доводять внесок соціальної відповідальності у зростання продажів: реалізація продукції компаній, які популяризують свої програми сталого розвитку, в середньому у світі за 2014 р. зросла на 4%, в той час як у виробників без подібних кампаній – менш ніж на 1% [326].

На сьогодні соціальну відповідальність слід розглядати комплексно, адже вона охоплює систему заходів, а саме:

- піклування про здоров'я, дозвілля, відпочинок, транспортування власних працівників та їхніх сімей;
- піклування про довкілля та дотримання вимог щодо збереження навколишнього середовища в межах територій функціонування підприємства;
- виготовлення продукції для споживачів, яка відповідає екологічним, фітосанітарним та іншим вимогам, є безпечною, ресурсоекономною і не може зашкодити життю та здоров'ю споживачів;
- раціональне ставлення до відходів виробничо-господарської діяльності, бережливе ставлення до природних ресурсів регіону;
- піклування про населення конкретного регіону у контексті побудови та спорудження об'єктів соціальної інфраструктури (дитячих майданчиків, садочків, оздоровчо-розважальних центрів, озеленення територій тощо).

Варто зауважити, що існує Міжнародний стандарт SA 8000:2001 «Соціальна відповідальність», який охоплює міжнародні вимоги щодо соціального захисту, дитячої праці (за стандартом діти розглядаються як особи, молодші 15 років), примусової праці (заборонено при прийомі на роботу вимагати будь-які документи у заставу), охорони праці, свободи об'єднань і права на укладання колективного договору, дискримінації (на основі раси, національної приналежності, віросповідання, інвалідності, сексуальної приналежності, політичних поглядів), дисциплінарних заходів (компанія не повинна використовувати тілесне покарання, фізичне або психологічне насильство, а також образи), організування робочого часу (стандартний робочий тиждень на регулярній основі не повинен перевищувати 48 годин, у працівників повинен бути як мінімум 1 вихідний день у тиждень, уся понаднормова робота повинна оплачуватись за підвищеними тарифами), заробітної плати, системи управління (політика, оцінка управління, представники компанії, планування і виконання, контроль постачальників та підрядників, вирішення проблем і вживання регулювальних заходів,

інформування зацікавлених сторін, доступ до інформації, документація) [220]. Цей стандарт є орієнтиром для міжнародних компаній щодо ключових постулатів соціальної відповідальності.

Провідні та успішні компанії планують, декларують та оприлюднюють власну діяльність, яка стосується їхньої соціальної відповідальності. Наприклад, компанія «Savservice» декларує такі ключові постулати власної соціальної відповідальності: захист навколишнього середовища (програма Екоофіс), благодійна діяльність та турбота про дітей співробітників [250]. ПАТ «Запоріжтрансформатор» наголошує на власній соціально-орієнтованості та відіграє чималу роль у житті м. Запоріжжя, при цьому соціальна відповідальність машинобудівного підприємства проявляється багато в чому у реалізації низки проектів за такими сферами: благодійна, шефська, фінансова допомога школам, дитячим садкам, інтернатам, медичним та навчальним установам, ветеранським та громадським організаціям. Завод підтримує ініціативи і допомагає у здійсненні різних проектів мерії, облдержадміністрації, облради та ін. Підприємство вже багато років на системній основі підтримує дитячий притулок «Надія» та гандбольний клуб «Запоріжтрансформатор» разом з Академією гандболу для дітей та юнаків [251]. Соціальна відповідальність компанії «Bosch Україна» передбачає такі важливі елементи, як: інвестування в технології щодо захисту довкілля і збереження навколишнього середовища; екологічна та ресурсоекономна продукція; підтримка талантів; підтримка благодійних установ та заходів, фінансування благодійних проектів по усьому світу; удосконалення корпоративного управління тощо [249]. Компанія «Land Rover Україна» дотримується принципу відповідального та раціонального розвитку бізнесу з метою збалансування його інтересів, потреб клієнтів та економіки держави. Базовими складовими соціальної відповідальності компанії є: зниження рівня викидів парникових газів, поводження з відходами як з цінним ресурсом, вплив на експлуатаційний ресурс, працевлаштування 12 млн. осіб у світі [252].

Рівненський завод високовольтної апаратури в межах соціальної відповідальності передбачає: створення робочих місць; виплату заробітної платні, а отже відповідальність за матеріальний добробут сотень людей (включаючи їх сім'ї); забезпечення робітників адекватними умовами праці; організування дозвілля поза робочим часом; навчання, підвищення рівня кваліфікації працівників; надання допомоги на оздоровлення заслужених працівників заводу; організування додаткового добровільного медичного страхування; надання допомоги персоналу в критичних ситуаціях (матеріальна допомога на поховання родичів і за інших форс-мажорних ситуацій); часткова оплата харчування співробітників тощо [253].

У контексті впливу на зовнішніх стейкхолдерів компанії важливим важелем є сформовані правила спілкування та взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, які затверджені в організації. Ці правила зазвичай охоплюють: ухвалені корпоративні звернення та відповіді, вимоги до манери спілкування (доброзичливість, позитивність, люб'язність і бадьорість), вимоги щодо відповідальності у розмові (прагнення допомогти стейкхолдеру та максимально посприяти, заборони щодо розголошення конкретної інформації про компанію, переадресування зацікавленої особи до підрозділу, де йому зможуть допомогти), вимоги щодо рівня професійності співрозмовника (на конкретні професійні запитання повинні відповідати лише уповноважені особи), вимоги до рівня співрозмовника, вимоги до етичної поведінки тощо. Такі правила є доволі важливими у контексті налагодження контактів із суб'єктами зовнішнього середовища та розвитку взаємодії з ними, що у процесі полівекторного розвитку є об'єктивною необхідністю.

Корпоративні, рекламні, промо-акційні видання та ролики про організацію є важелями, котрі інформують споживача про продукцію підприємства, види діяльності, сертифікацію, систему управління, цінності, місію, заходи щодо соціальної відповідальності тощо. Таким чином, стейкхолдери отримують цільову інформацію щодо діяльності організації та її продукцію, яка здатна їх зацікавити та активізувати подальшу взаємну

співпрацю. Таку ж ціль переслідують й інформаційно-розважальні заходи за участі компанії, де підприємство виступає спонсором або організатором, що інформує зовнішніх суб'єктів про фінансові можливості організації, її прагнення долучитись до соціальних громадських заходів тощо.

Таким чином, динамічна організаційна культура є доволі вагомим інструментом у забезпеченні полівекторного розвитку підприємств, оскільки охоплює низку важелів впливу на працівників організації та зовнішніх стейкхолдерів, що реалізують, активізують і пришвидшують трансформаційні зміни за різними сферами діяльності організації.

4.3. Модель покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі

Зважаючи на те, що підприємства є соціосистемами, у яких ключову роль відіграють працівники, взаємодія і взаємини, формальні та неформальні стосунки між ними, їхні симпатії та антипатії, екстравертність та інтравертність, то психологічні важелі впливу на персонал формують передумови для активізування полівекторного розвитку підприємств. У цьому контексті набувають пріоритетності соціально-психологічний клімат в колективі, лідерські здібності керівників, вміння менеджерів різного рівня управління переконливо проінформувати підлеглих, здатність персоналу до командної роботи, здатність протидіяти конфліктним ситуаціям та ігнорувати антипатії, створення умов для розвитку обдарованих і талановитих працівників, формування ефективних команд тощо. Адже наявність негативних взаємин в межах колективу, постійні конфлікти, непорозуміння, суперечки, ворогування між працівниками та підрозділами гальмують та перешкоджають реалізації необхідних організаційних змін за різними видами діяльності. Таким чином, в умовах забезпечення прогресивного полівекторного розвитку підприємства виникає необхідність у побудові ефективної, націленої на результат та трансформації, успішної команди.

Аналізування літературних джерел [165; 182; 254; 349] свідчить, що науковці виокремлюють такі різновиди психологічного впливу на індивідуума:

1. Інформаційно-психологічний – це вплив на свідомість та підсвідомість особи через переконання та навіювання шляхом використання певних технологій донесення необхідної інформації.

2. Психогенний – шоківий вплив на індивідуумів внаслідок виникнення нестандартних ситуацій (трагічних подій, небажаних змін, форс-мажорних обставин тощо), що спричиняє їхню нездатність раціонально мислити, зумовлює стани депресії, апатії тощо.

3. Психоаналітичний – передбачає тестове аналізування свідомості та підсвідомості особи (наприклад, за допомогою гіпнозу, комп'ютерних тестів) та вплив на неї з метою проведення психологічної корекції.

4. Нейролінгвістичний – метод психологічного програмування, який дає змогу змінювати ціннісні орієнтації, мотиваційні установки, світоглядні параметри особистості на засадах нав'язування особистості певних лінгвістичних програм.

5. Психотронний – вплив через екстрасенсорні та парапсихологічні здібності.

6. Психотропний – вплив на поведінку внаслідок використання запахів, кольорів, препаратів, певних речовин.

Закономірно, що на рівні організації найбільш поширеним є інформаційно-психологічний вплив, який дає змогу з використанням загальнодоступного інструментарію забезпечити виконання завдань та досягнення цілей працівниками. Цей вплив насамперед ґрунтується на використанні переконання, що охоплює логічне пояснення, обґрунтування, доведення, підтверджене аргументування думок і позицій.

Оскільки підприємство складається з формальних і неформальних груп, то найбільш дієвим психологічним важелем забезпечення їхньої результативної роботи є створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату,

тобто атмосфери, яка створює умови для розвитку потенціалу працівників, їхньої безперешкодної та ефективної діяльності.

Виконані дослідження дали змогу удосконалити модель покращення соціально-психологічного мікроклімату в колективі з метою активізування полівекторного розвитку підприємства (рис. 4.4). Вказана модель призначена для використання у кожному підрозділі підприємства та в межах керівної системи, що дасть змогу цілісно охопити усі ключові колективи.

На першому етапі виникає необхідність у системному діагностуванні наявного соціально-психологічного мікроклімату у колективі. Аналізування теорії та практики дають змогу запропонувати здійснювати діагностику у цій сфері за такими індикаторами:

1. Згуртованість групи. Демонструє, наскільки розвинена командна робота, наскільки усвідомлено група працює на єдиний результат, який рівень єдності думок і позицій у ній спостерігається. Згуртованість значною мірою досягається завдяки однорідності групи, оскільки це полегшує взаєморозуміння та комунікації серед її членів.

2. Конфліктність групи. Показує, як часто у групі виникають дисфункціональні конфлікти, що ускладнюють взаємини між членами колективу та не дають змогу вчасно і якісно виконати поставлені завдання. Цей параметр є одним із пріоритетних, оскільки висока конфліктність групи практично унеможлиблює її конструктивну роботу.

3. Організованість групи. Передбачає раціональність розподілу функцій, повноважень, відповідальності між працівниками з урахуванням їхніх компетентностей та потенціалу, а також рівень взаємодії при виконанні спільних завдань, технологічну модель виконання завдань і налагодження спільної роботи.

4. Рівень колективної турботи. Йдеться про готовність членів групи допомогти колезі, виконати його роботу у разі необхідності (наприклад, через хворобу працівника), використання механізмів сприяння, наставництва, взаємовиручки, інформування.



Рис. 4.4. Модель покращання соціально-психологічного мікроклімату у колективі в умовах активізування полівекторного розвитку підприємства

Примітка: сформовано автором

5. Атмосфера взаємної довіри. Відображає впевненість працівників один в одному, взаємне доброзичливе ставлення, віру у позитивні якості колег, взаємоповагу і підтримку. В межах такої атмосфери у працівника є впевненість у своєму колективі, усвідомлення надійності колег, їхньої здатності допомогти та підтримати у різних ситуаціях.

6. Рівень узгодженої взаємодії в межах колективу. Демонструє узгоджений рольовий поділ в межах групи, який ґрунтується на наявності лідерів, авторитетів, експертів, радників, консультантів, організаторів, виконавців в межах конкретної групи. Якщо сформований рольовий поділ сприймається усіма членами групи, то така група є більш результативною та життєздатною, якщо окремі члени групи не погоджуються із відведеною їм роллю, то така ситуація може супроводжуватись конфліктами, інтригами, непорозуміннями, що негативно впливає на мікроклімат групи.

7. Активність колективу. Передбачає діяльнісну спрямованість та енергійність групи у контексті вирішення поставлених завдань, ініціативність членів групи, їхню продуктивність та бажання розвиватись.

8. Креативність групи. Йдеться про здатність членів групи продукувати нові, нестандартні інноваційні ідеї, рішення, продукти, раціоналізаторські пропозиції. Експерти зазначають, що креативність як риса притаманна лише успішним групам, які сприяють розвитку обдарованих та талановитих особистостей, дають змогу реалізувати потенціал усіх членів групи, не допускають безпідставної критики, образ чи переслідування членів колективу, готові до використання творчих підходів до вирішення проблем.

9. Цілеспрямованість групи. Демонструє єдність та результативність у досягненні цілей групи, виконанні встановлених завдань, ефективність її роботи відповідно до призначення в межах організаційної структури управління підприємством, якість виконання групою покладених на неї бізнес-процесів.

10. Стресостійкість колективу. Відображає здатність колективу працювати у несприятливих та екстремальних умовах, протидіяти проблемним ситуаціям, підтримувати бойовий дух в команді, не здаватись.

11. Відкритість групи. Репрезентує здатність групи взаємодіяти із іншими групами (підрозділами, колективами), комунікувати між собою, обмінюватись інформацією, рішеннями, пропозиціями, а також сприймати новий формат роботи, нових членів, нові методи та технології виконання завдань тощо.

12. Референтність групи. Демонструє самоідентифікацію та ототожнення працівників із певною групою, її престижність, важливість, цінність для індивідуума. Представник референтної групи поділяє її правила, норми поведінки, умови, вимоги, ідеали.

13. Адаптивність колективу. Йдеться про здатність колективу гнучко реагувати на зміну завдань і цілей діяльності, оперативно змінювати формат роботи, підлаштовуватись під нові вимоги та стандарти, враховувати вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування.

14. Плинність кадрів у колективі. Високий рівень цього індикатора свідчить про проблеми в межах колективу, які стимулюють працівників шукати інше місце праці. При цьому йдеться про істотні чинники, які створюють умови неможливості подальшої роботи індивідуумів в організації.

Вказані індикатори пропонується оцінювати експертним чином за бальною шкалою від -5 до +5 балів, де: -5 передбачає найбільш негативну характеристику індикатора, +5 найбільш позитивну, 0 – нейтральну. Табло оцінювання індикаторів наведено на рис. 4.5. Оцінювати колектив повинна команда експертів, яка охоплює керівника групи, внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, які пов'язані із діяльністю групи. Така діагностика повинна здійснюватися перед початком реалізації організаційних трансформацій та на відповідних етапах їх перебігу, що дасть змогу оцінити готовність колективу до впровадження змін, а також динаміку характеристик групи у процесі перебігу організаційних перетворень.

1. Згуртованість групи										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
2. Конфліктність у колективі										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
3. Організованість групи										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
4. Рівень колективної турботи										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
5. Атмосфера взаємної довіри										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
6. Рівень узгодженої взаємодії в межах колективу										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
7. Активність колективу										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
8. Креативність групи										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
9. Цілеспрямованість групи										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
10. Стресостійкість колективу										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
11. Відкритість групи										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
12. Референтність групи										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
13. Адаптивність колективу										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
14. Плинність кадрів										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Рис. 4.5. Табло оцінювання індикаторів соціально-психологічного клімату у колективі

Примітка: розроблено автором

На наступному етапі важливо ідентифікувати чинники, що формують несприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі. Як свідчать виконані дослідження, такі чинники можна розподілити на особистісні (пов'язані із характеристикою особистостей, що формують колектив) та організаційні (пов'язані із налагодженням внутрішньої та зовнішньої групової взаємодії).

До особистісних чинників варто зарахувати такі:

- складний характер в учасника групи, що породжує конфлікти, суперечки, ворожість;
- антипатії в одних членів групи стосовно інших, що унеможлиблює конструктивну спільну роботу;
- істотні відмінності у віковій структурі групи, що ускладнює порозуміння між її членами;
- різний рівень інтелектуального та культурного розвитку учасників групи;
- різний соціальний статус учасників групи;
- роль керівника у колективі, визнання його авторитету, лідерських якостей, професійних компетентностей;
- наявність у групі кількох лідерів, котрі постійно змагаються за першість між собою;
- присутність в межах групи людей, схильних до критики інших, що породжує погіршення взаємовідносин в групі;
- значні відмінності у темпераментах працівників колективу (флегматики, меланхоліки, сангвініки, холерики);
- відмінності у мові спілкування членів групи;
- різні мотиви у членів групи щодо роботи в організації;
- наявність у працівників синдрому професійного вигорання, виснаження;

– релігійна, расова, етнічна та інша нетерпимість одних членів групи відносно інших тощо.

Аналізування теорії та практики дає змогу виокремити такі організаційні чинники формування несприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі:

- нераціональний розподіл повноважень між працівниками колективу, що обумовлює перевантаженість одних членів та недовантаженість інших;
- невизнання колективом керівника групи через його нерішучість, некомпетентність, невміння управляти групою;
- наявність у керівника групи улюбленців та аутсайдерів, що погіршує взаєморозуміння в межах групи;
- невідповідність окремих членів групи займаним посадам;
- невідповідність умов праці комфортній роботі колективу;
- загальний низький рівень кваліфікації групи;
- невідлагодженість взаємодії групи з іншими групами та зацікавленими особами;
- нечітко поставлені завдання та цілі роботи групи;
- низькі вимоги до результатів діяльності колективу тощо.

На підставі діагностування наявного соціально-психологічного мікроклімату у колективі та ідентифікування чинників, що його погіршують, визначаються ключові проблеми несприятливості такого мікроклімату, джерела їхнього походження та значимість. Зокрема, пріоритетною проблемою може бути різноманітність членів групи, некомпетентність керівника, низький рівень управління групою, неналежне мотивування колективу тощо.

Виявлені проблеми є відправною точкою для пошуку шляхів покращання соціально-психологічного клімату в колективі. При цьому виникає необхідність в аналізуванні альтернативних шляхів вирішення проблем несприятливого мікроклімату у колективі залежно від характеру виявлених проблем та чинників. Виконані дослідження дають змогу сформулювати низку шляхів

формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, а саме:

1. Добір колективу за психологічною сумісністю. Йдеться про формування однорідного колективу, члени якого схожі за статусом, віком, цінностями, темпераментом, характером, типом особистості. У таких колективах учасники легко знаходять спільну мову, взаєморозуміння, оскільки їм притаманні схожі цінності, прагнення, цілі тощо. Сумісність працівників визначають за певними критеріями, а саме: комфортність працівників у колективі; рівень затрачених зусиль при виконанні завдань; рівень отриманих результатів; рівень задоволення працівників від роботи. Психологічна сумісність поділяється на два різновиди: психофізіологічна (пов'язана із темпераментом, особливостями сприйняття працівниками інформації, швидкістю реакцій, характером тощо); соціально-психологічна (передбачає соціально-узгоджену модель взаємодії, комфортність у спілкуванні, розуміння один одного, єдині цінності).

2. Звільнення деструктивних та непродуктивних працівників. Якщо у хорошому колективі з'являється хоча б один деструктивний представник, то діяльність колективу гальмується, результативність знижується, а взаємовідносини погіршуються. В таких умовах усунення, звільнення деструктивного та непродуктивного працівника сприятиме оздоровленню атмосфери і спаданню соціальної напруженості в колективі. Експериментально встановлено, що робітник при хорошому настрої у порівнянні з поганим може збільшити продуктивність в 2-3 рази, економіст – в 3 рази, майстер – в 4 рази, технолог – в 6 разів, конструктор – в 10 разів.

3. Планування підвищення кваліфікації працівників та їх кар'єрного зростання. Для персоналу є надважливими чіткі та прозорі правила їхнього кар'єрного зростання, а також рівні можливості щодо підвищення кваліфікації. Якщо працівник розуміє, що високий рівень ефективності поставлених завдань відкриває перед ним можливості щодо навчання та посадового переміщення, то це мотивує його до максимального докладання зусиль та досягнення успіхів. У

сучасних компаніях, що посідають лідерські позиції на ринку («Samsung», «Apple», «Nokia», «HP» та ін.) плануванню кар'єри працівника відводиться особлива роль, при цьому обираються на різних рівнях та у сферах діяльності найбільш талановиті, обдаровані та працездатні працівники, які надалі покликані сформуванню управлінський резерв, визначаються особливості їхньої вертикальної та горизонтальної ротації, підвищення кваліфікації, стажування, подальшого переміщення за кар'єрними сходами.

4. Заміна керівника колективу. Якщо керівник неефективно здійснює управління колективом, не є визнаним лідером, не користується повагою та авторитетом у підлеглих, використовує невдалу форму влади та стиль керівництва, не достатньо компетентний у вирішенні проблем діяльності такого колективу, то він зумовлює негативний, дисфункціональний вплив на функціонування групи. Така ситуація потребує звільнення і заміни керівника, що створить подальші перспективи для розвитку колективу під більш вдалим керівництвом. При цьому залежно від відкритості та адаптивності групи, її орієнтації на авторитети, керівник може обиратись із діючого складу колективу, а може залучатись ззовні на конкурсних засадах.

5. Перегляд системи стимулювання. Закономірно, що ентузіазм, ініціативність, старанність, натхненність, продуктивність працівників значною мірою залежать від змісту, справедливості, об'єктивності матеріального і морального стимулювання. Варто зауважити, що у колективі кожен працівник порівнює себе з іншими за параметрами «рівень затрачених зусиль», «зусилля-винагорода», «справедливість винагороди», «цінність винагороди» тощо. Тому, якщо член колективу помічає неадекватність та несправедливість заохочення, його прагнення працювати істотно зменшується. Крім цього, існує ефект звикання до певних розмірів та характеру винагороди, що зумовлює подальше зниження її мотивуючої дії. Це формує необхідність систематичного перегляду змісту та особливостей матеріального стимулювання працівників залежно від їх внеску у забезпечення полівекторного розвитку підприємств.

6. Оптимізування чисельності групи. За оцінками експертів, чисельність найбільш продуктивного колективу, що підлягає безпосередньому підпорядкуванню одному керівнику, становить 5-25 осіб. Ця норма керованості дає змогу забезпечити безпосередній контакт керівника з усіма підлеглими, належним чином спланувати, організувати, координувати, мотивувати, контролювати та регулювати їхню роботу. Якщо кількість членів у групі є значно вищою, виникає необхідність у поділі групи або створенні нової ієрархії управління (призначення заступників керівника за підгрупами, поділ групи за функціональними сферами тощо). Також чисельність групи пов'язана із технологією виконання нею робіт, складністю та точністю завдань. Чим більше осіб задіяно у виконанні завдань, тим істотніший вплив людського чинника на кінцевий результат. Окрім того, якщо в межах одного колективу певні працівники є перевантажені роботою, а інші – недовантажені, то це негативно впливає на загальну робочу атмосферу і потребує відносно рівномірного розподілу робіт між працівниками в межах оптимізованої чисельності групи. Дослідження свідчать, що у великих колективах працівники можуть навіть не знати один одного, взаємодія між ними не формує почуття особистої відповідальності, усе це сприяє створенню неформальних угруповувань, порушення командної єдності у процесі виконання встановлених завдань, розвиток конкурентної боротьби між підгрупами в межах однієї групи.

7. Покращення умов праці. Закономірно, що працівники не можуть працювати ефективно у холоді, спеці, під впливом шуму, без належного робочого місця тощо. Тому, для забезпечення продуктивної роботи колективу необхідно створити сприятливі умови праці: кліматичні, фізіологічні, ергономічні, безпекові. Умови праці визначаються низкою факторів, а саме: кліматичними умовами місцезосташування підприємства, технологічними особливостями виробничих процесів, системою контролю якості та безпеки на підприємстві, шкідливістю виробництва, вимогами щодо якості продукції тощо.

8. Цілеспрямоване формування правил, норм, цінностей групи. Кожна група потребує чітких, прозорих правил співіснування, які відрізняють її від

інших груп. При цьому учасники групи повинні дотримуватись на рівноцінних засадах встановлених орієнтирів, що забезпечує стабільність та упорядкованість діяльності групи. Такі правила, норми і цінності повинні формуватись керівником за неформального схвалення більшістю учасників групи. Наприклад, правила можуть стосуватись форми одягу у колективі, особливостей спілкування під час робочого дня, заборони щодо вживання алкоголю та тютюнових виробів на робочих місцях тощо. Цінності групи зазвичай формуються в межах корпоративних цінностей та дещо їх деталізують на локальному рівні. Норми поведінки відповідають загальному інтелектуальному рівню групи, релігійним нормам її учасників, враховують традиції, що склались у певних регіонах.

Варто зауважити, що кожна група проходить власні етапи життєвого розвитку, які передбачають її створення, зростання, пік діяльності, занепад та ліквідацію. Ці етапи аналогічні етапам розвитку підприємства, проте вони не завжди синхронізовані із життєвим циклом розвитку підприємства, оскільки створення групи може здійснюватись на усіх етапах розвитку підприємства, крім ліквідації. Тобто конкретні нові підрозділи на підприємстві можуть створюватись на етапі створення підприємства, у процесі активної фази його розвитку та розширення, при виведенні підприємства із кризового стану, в умовах інтеграційних процесів. Ліквідація певних підрозділів може реалізовуватись і під час активного розвитку підприємства, піку його діяльності, а також стагнації та рецесії. На етапі створення колективу, коли лише здійснюється добір членів, зв'язки між учасниками нестабільні та нестійкі, товариські контакти часто змінюються, існує високий рівень конфліктності, Запорукою розвитку колективу на даному етапі є сильні позиції керівника, чітко сформульовані цілі та завдання колективу, дисципліна і вимогливість до роботи усіх учасників. На етапі зростання збільшується рівень спрацьованості колективу, між учасниками формуються стійкі, стабільні взаємини, рівень конфліктності істотно зменшується, відбувається побудова рольової структури, формуються неформальні мікрогрупи. На цьому етапі

важливо, щоб працівники перетворились в однодумців, у яких є спільне розуміння цілей, спільні цінності, правила, бачення своєї ролі у забезпеченні організаційних трансформацій. На етапі піку учасники групи характеризуються інтелектуальною, емоційною, вольовою, професійною спорідненістю та сумісністю. При цьому спостерігається високий рівень взаєморозуміння між членами колективу, взаємопідтримка, розуміння можливостей кожного працівника та максимальне використання потенціалу, оптимістичність, активність, спільне проведення і позаробочого часу, висока релевантність групи та її привабливість для інших учасників. Для етапу занепаду групи характерна висока плинність кадрів, конфліктність, небажання працівників брати на себе відповідальність, низький рівень командної єдності, істотне погіршення результативності групи. Ліквідація передбачає неможливість та безперспективність існування групи у наявному форматі.

На підставі аналізування літературних джерел варто виокремити характерні особливості сприятливого соціально-психологічного мікроклімату у колективі, зокрема:

- позитивний, доброзичливий, оптимістичний настрій у колективі загалом та кожного його члена зокрема;
- високий рівень взаємодії, взаємодопомоги та взаємодовіри у групі;
- наявність керівника-лідера, що є компетентною, досвідченою, мудрою особистістю, здатною знайти індивідуальний підхід до кожного члена групи;
- відсутність авторитарного тиску керівника на учасників колективу;
- високий рівень командної роботи, намагання усіх членів групи зробити максимальний внесок у результати її діяльності;
- розвинена взаємоповага в межах колективу;
- конструктивна критика один одного, спрямована на підвищення ефективності діяльності колективу;
- вільне обговорення усіх робочих питань, прагнення знайти не консенсус, а найкращий варіант вирішення проблем;

- низька конфліктність, при цьому характер конфліктів функціональний (зумовлює позитивні зміни у діяльності колективу);
- комфортність у формальному та неформальному спілкуванні між членами колективу;
- задоволення членів колективу матеріальним та моральним стимулюванням;
- активність, енергійність, ініціативність членів групи, натхнення у їхній роботі;
- єдність інтересів, уподобань, потреб членів групи;
- створення умов для креативності, самореалізації, самоствердження, професійного зростання;
- стійкість та стабільність зв'язків в межах колективу;
- задоволення працівників від їхньої участі у роботі колективу, від змісту виконуваної роботи;
- спрацьованість учасників колективу, що ґрунтується на узгодженості робіт та розумінні потенціалу кожного члена групи;
- цінування членами колективу таких рис, як порядність, справедливість, чесність, мудрість, мужність, працелюбність;
- висока привабливість колективу для нових учасників тощо.

Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі зумовлює отримання стабільно високої результативності та продуктивності роботи, що вимірюється конкретними економічними параметрами (виконання планових показників, економія витрат, зростання прибутку, продуктивності праці тощо).

Як свідчать виконані дослідження, сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі в умовах реалізації полівекторного розвитку підприємства виконує низку важливих функцій, а саме:

- консолідує, на засадах підвищення згуртованості та цілісності колективу при досягненні встановлених цілей в межах реалізації організаційних трансформацій;

- активізуючу, оскільки позитивна, доброзичлива та оптимістична атмосфера надихає працівників на забезпечення очікуваних результатів, підвищення продуктивності та ефективності праці;
- стабілізуючу, оскільки група забезпечує прозорі, чіткі та зрозумілі умови співіснування та взаємодії;
- упорядкувальну, адже сформовані колективні правила, норми поведінки, визначені цінності об'єднують членів колективу, надають їм визначеність у роботі та розвитку, забезпечують почуття стабільності та приналежності до групи тощо.

Належне реалізування та активізування полівекторного розвитку підприємств безпосередньо залежить від бажання, готовності та прагнення персоналу забезпечувати організаційні зміни за різними напрямками діяльності. Таким чином, сприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві та у його підрозділах здатний створити належні умови для необхідних різноформатних трансформацій, забезпечивши очікувані результати.

Висновки до Розділу 4

1. Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах загострення конкурентної боротьби, обмеженого доступу до усіх видів ресурсів, динамічності та нестабільності середовища функціонування, високого рівня невизначеності перспектив розвитку тощо. Нестача фінансових, матеріальних, техніко-технологічних та енергетичних ресурсів зумовлює пріоритетність трудових ресурсів, які завдяки генеруванню ідей, пошуку найбільш оптимальних варіантів рішень, розробленню нестандартних заходів здатні вивести підприємства з кризи, а також забезпечити їм подальшу успішну діяльність. Науковці зазначають, що саме креативні, інноваційно-налаштовані кадри створюють перспективу підприємства, активізують його розвиток та

просування на ринку, а також формують його унікальні конкурентні переваги. Таким чином, компетентнісні важелі як інструменти, що пов'язані із сукупним впливом знань, досвіду, вмінь, цінностей на трансформаційні процеси в організації, стають одними із пріоритетних.

2. Зважаючи на те, що полівекторний розвиток підприємства характеризується складністю, масштабністю, синергійністю, комплексністю, системністю та різноформатністю перетворень, він потребує належного кадрового забезпечення, якісного управлінського впливу, результативної реалізації персоналом компанії. Це свідчить про необхідність систематичного оцінювання належного кадрового забезпечення організаційних змін та цілеспрямованого формування і розвитку компетентнісних важелів на засадах навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

3. Аналізування теорії та практики за проблемою дало змогу удосконалити метод діагностування компетентностей працівників підприємства у процесі полівекторного розвитку, який, на відміну від наявних, ґрунтується на формуванні карти необхідних загальних та фахових компетентностей працівників, визначенні пріоритетності та вагомості компетентностей за матрицею попарних порівнянь, оцінювання на засадах методу 360° володіння працівниками необхідними компетентностями, визначення інтегрального рівня відповідності працівників за усіма компетентностями, інтерпретування результатів та прийняття рішення щодо подальшої участі працівників в організаційних трансформаціях.

4. На підставі виконаних досліджень розвинуто типологію, змістове та функціональне наповнення важелів динамічної організаційної культури, що відрізняються від існуючих виокремленням важелів впливу на персонал підприємства (місія, цілі, цінності організації, норми, правила, стандарти поведінки, кодекс корпоративної етики, вимоги до загальних та фахових компетентностей працівників, корпоративні свята, ритуали, афіліація, артефакти) та важелів впливу на зовнішніх стейкхолдерів (імідж організації, бренд, товарний знак, торгова марка, соціальна відповідальність, правила

взаємодії та спілкування; корпоративні, рекламні, інформаційні видання та заходи).

5. Удосконалено модель покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі, яка спрямована на активізування полівекторного розвитку підприємства, передбачає діагностування наявного соціально-психологічного мікроклімату за системою індикаторів (згуртованість, конфліктність, організованість, рівень колективної турботи, атмосфера взаємної довіри, рівень узгодженої взаємодії, активність, креативність, цілеспрямованість, стресостійкість, відкритість, референтність, адаптивність колективу, плинність кадрів), ідентифікування чинників формування несприятливого мікроклімату (особистісних та організаційних), визначення ключових проблем у цій сфері, аналізування альтернативних та вибір оптимальних шляхів покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі (добір колективу за психологічною сумісністю, звільнення деструктивних та непродуктивних працівників, планування підвищення кваліфікації працівників та їх кар'єрного зростання, заміна керівника колективу, перегляд системи стимулювання, оптимізування чисельності групи, покращання умов праці, цілеспрямоване формування правил, норм, цінностей групи).

6. На основі дослідження теорії і практики виокремлено характерні особливості сприятливого соціально-психологічного мікроклімату у колективі, зокрема: позитивний, доброзичливий, оптимістичний настрій у колективі загалом та у кожного його члена зокрема; високий рівень взаємодії, взаємодопомоги та взаємодовіри у групі; наявність керівника лідера, що є компетентною, досвідченою, мудрою особистістю, здатною знайти індивідуальний підхід до кожного члена групи; високий рівень командної роботи, намагання усіх членів групи зробити максимальний внесок у результати її діяльності; розвинена взаємоповага в межах колективу; конструктивна критика один одного, спрямована на підвищення ефективності діяльності колективу; комфортність у формальному та неформальному

спілкуванні між членами колективу; задоволення членів колективу матеріальним та моральним стимулюванням; активність, енергійність, ініціативність членів групи, натхнення у їхній роботі; єдність інтересів, уподобань, потреб членів групи; створення умов для креативності, самореалізації, самоствердження, професійного зростання; стійкість та стабільність зв'язків в межах колективу; задоволення працівників від їхньої участі у роботі колективу, від змісту виконуваної роботи тощо.

7. Наукові здобутки автора, висвітлені у Розділі 4, опубліковано у працях [65; 70; 73; 86; 90; 110; 111; 115].

Розділ 5. ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВИХ, ІНВЕСТИЦІЙНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ВАЖЕЛІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЛІВЕКТОРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Податкова конкурентоспроможність в системі податкових важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств

Одним із важливих інструментів забезпечення полівекторного розвитку підприємств є різноманітні податкові важелі [59; 98]. Досвід економічно розвинутих країн свідчить про важливість, актуальність і практичну спрямованість досліджень у цій сфері. Разом з тим, слід зауважити, що в Україні такий напрямок забезпечення розвитку суб'єктів господарювання ускладнений різними обставинами, насамперед, нестабільністю вітчизняної податкової системи. Відтак, чи не щороку український бізнес зустрічається із проблемою адаптування своєї податкової політики під нову податкову реформу і нові рішення у цій сфері з боку органів державної влади. Як свідчать реалії вітчизняного бізнесу, це одна з причин (очевидно, що не єдина) негативного економічного зростання та збитковості діяльності значної кількості вітчизняних підприємств різних сфер економіки. Так, тільки впродовж 2015 р. у вітчизняній податковій системі відбулися такі зміни [270]:

- впроваджено електронне адміністрування податку на додану вартість;
- на 50% зменшено кількість різних податків і зборів;
- укрупнено окремі податки і збори;
- підвищено величину «порогу» обов'язкової реєстрації підприємства платником податку або анулювання цього статусу;
- реформовано механізми нарахування і справляння єдиного податку для різних груп підприємців, що належать до категорії малого бізнесу;
- внесено зміни в порядок справляння акцизу із роздрібного продажу;

– впроваджено механізми податкового навантаження на бізнес з високим рівнем рентабельності (букмекерська діяльність, видобувна промисловість та ін.);

– внесено зміни в облік податку на прибуток тощо.

Усе вищенаведене дає змогу охарактеризувати вітчизняне податкове середовище швидше з боку загроз, які негативно впливають на діяльність підприємств в Україні. З іншого боку, таке середовище – це і нові можливості, які відкриваються перед бізнесом. Чимало норм вітчизняного податкового законодавства є альтернативними нормами. Відтак, доволі часто підприємство має право самостійно вирішувати, які податкову альтернативу обрати.

Обрання варіанта податкової альтернативи здійснюється суб'єктами господарювання вже на моменті їхнього заснування. Маючи інформацію про існуючу систему оподаткування в державі, засновники у багатьох випадках можуть ухвалювати рішення щодо вибору того чи іншого варіанта податкового рішення. Наприклад, можливими альтернативами у цьому напрямку є загальна чи спрощена система оподаткування (т. зв. система єдиного податку), обрання того чи іншого варіанта облікової політики тощо.

Як свідчить аналітичний огляд чинного податкового законодавства в Україні, у 2016 р. вітчизняні суб'єкти господарської діяльності можуть за певних умов створювати або не створювати резерв сумнівних боргів. Разом з тим, окремі дії в цьому напрямку дають змогу підприємцям списувати таку безнадійну заборгованість дебіторів одразу на витрати, а це, очевидно, знову ж таки впливатиме на базу оподаткування і, відповідно, величину необхідних для сплати податків.

Окрім того, альтернативні варіанти податкових рішень мають місце також в межах окремих систем оподаткування (щодо сплати податку на прибуток, податку на додану вартість, акцизного податку, рентної плати, мита, екологічного податку тощо). Наприклад, згідно Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28.12.2014 р. №71-VIII [143] підприємцям було

надано право у 2015 р. за певних умов ухвалювати рішення про «незастосування коригувань фінансового результату до оподаткування на усі різниці (крім від'ємного значення об'єкта оподаткування минулих років)». Своєю чергою, Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2016 році» від 24.12.2015 р. №909-VIII [144] передбачені норми, згідно яких певна категорія підприємців зобов'язана застосовувати квартальний податковий період (п. 137.4-137.5 Податкового кодексу України [269]). Одним із наслідків цього для таких суб'єктів господарювання є обов'язковість сплати величини податку на прибуток авансовим платежем. Очевидно, що за певних умов окремі юридичні особи можуть відображати свої доходи в обліку (коригуючи терміни поставки товарів, виконання робіт і надання послуг) у тих кварталах, які з позиції бази оподаткування будуть для них привабливішими. Тим самим, не здійснюватиметься «вимивання» коштів, які сплачуватимуться як зазначені вище авансові платежі.

Не слід забувати і про те, що вітчизняні підприємства можуть також оптимізувати свої податкові платежі з урахуванням варіацій щодо бази оподаткування, порядку обчислення податку, об'єкта оподаткування, визначення податкового періоду, встановлення термінів та порядку сплати податку тощо, що також визначено як нормами Податкового кодексу України, так і нормами різних підзаконних нормативно-правових актів.

Окрім того, нормами чинного Податкового кодексу України від 02.12.2010 р. №2755-VI зі змінами та доповненнями [269] передбачено для певних категорій суб'єктів господарювання можливість застосування спеціальних податкових режимів (ст. 11), однак це знову ж таки одна з можливостей. Також підприємства за певних умов можуть скористатись правом отримання податкових пільг згідно п. 7.4 ст. 7 Кодексу. Законодавством визначені і певні особливості зміни бази оподаткування різними податками залежно від часу визнання та величини безнадійної заборгованості. Така база

може змінюватись і з виникненням господарських операцій, пов'язаних з відчуженням майна чи відповідальним зберіганням.

Впливають на податкову політику підприємства різні операції з цінними паперами, зокрема, шляхом обрання альтернатив з-поміж угод типу своп, опціон, форвардний контракт, ф'ючерс тощо. Підприємцям не менш важливо враховувати можливості зміни бази оподаткування завдяки використанню різних видів інвестицій (капітальних чи фінансових, прямих чи портфельних тощо), участі в інститутах спільного інвестування, застосуванню лізингових операцій (у т. ч. оперативного чи фінансового лізингу), залученню й використанню різних видів нематеріальних активів тощо. Наприклад, обрання підприємством як однієї з альтернатив кредиту чи лізингу впливатиме на можливість використання того чи іншого методу амортизації, віднесення (чи невіднесення) окремих витрат на собівартість продукції, відображення (чи невідображення) у податковій базі звітного періоду певних платежів тощо.

Окремо слід виокремити значні можливості суб'єктів господарювання з оптимізування своєї податкової політики завдяки ухваленню альтернативних варіантів управлінських рішень щодо амортизації і здійснення амортизаційних відрахувань. Зокрема, п. 188.1 ст. 188 Податкового кодексу України підприємцям вказано, що під час встановлення бази оподаткування господарських операцій, які передбачають постачання різних необоротних активів, така база не може бути нижчою, ніж визначена балансова (залишкова) вартість, що встановлена у бухгалтерських документах станом на початок податкового періоду здійснення цих операцій. Очевидно, що залежно від обрання підприємством того чи іншого методу нарахування амортизації залишкова вартість необоротного активу буде іншою і, як наслідок, іншою у кожному окремому випадку буде величина встановленої бази нарахування амортизації. В аналізованому контексті додатково слід звернути увагу і на те, що за умови невикористання обліку необоротних активів суб'єкти господарювання повинні враховувати т. зв. звичайну ціну, а це ще додатково

впливає на певні параметри системи оподаткування і «додає» податкові альтернативи.

В аналізованому аспекті варто виокремити також можливість управління податковими важелями підприємства залежно від тих чи інших параметрів зовнішньоекономічної діяльності, що особливо важливо в умовах євроінтеграційних процесів України. Так, альтернативні варіанти управлінських рішень у сфері оподаткування залежатимуть згідно податкового законодавства від дати визнання доходу, отриманого з джерел поза межами України, застосування того чи іншого митного режиму, укрупнення чи подрібнення обсягу вантажу, зміни місткості тари, обрання інших країн походження товару тощо.

Для вітчизняних підприємств, що сплачують акцизний податок, у цій сфері також є чимало податкових норм, які можуть впливати на вибір тієї чи іншої податкової альтернативи. Аналогічні висновки можна зробити і щодо аграріїв та напрямів їхньої діяльності. Особливо важливо в аналізованій сфері згадати і про податки та нарахування, що пов'язані із заробітною платою і різноманітними бонусними виплатами.

Усе наведене доводить, що у сфері податкових рішень вітчизняні підприємства мають змогу обрати різні альтернативні варіанти управлінських рішень, фактично вирішуючи багатокритеріальне завдання. Попри те, як свідчить вивчення теорії і практики, а також узагальнення матеріалів діючих підприємств, здебільшого підприємці не надто схильні аналізувати зазначену сферу, шукати ефективні варіанти рішень, моделювати наслідки їхнього застосування тощо. Таким чином, зовнішнє податкове середовище бізнесом в Україні найчастіше трактується як реальна щоденна загроза, яка ускладнює ведення підприємницької діяльності.

Не відводячи належної уваги цій проблемі, підприємства в Україні доволі часто несуть реальні економічні втрати від штрафних санкцій, пені, дорахування певної величини податків і зборів тощо. Окрім того, нормами вітчизняного податкового законодавства передбачено також такий можливий

негативний наслідок для підприємців, як посилення податкового контролю щодо них з боку контролюючих органів. Це попри те, що формується негативний імідж про компанію на ринку з боку її бізнес-партнерів.

За результатами огляду преси, наукових публікацій, а також виступів вітчизняних політиків економічного блоку можна спрогнозувати в Україні подальші зміни податкової системи. Так, на думку Н. Яресько [328], уже найближчим часом такі зміни стосуватимуться адміністрування податків в Україні, механізмів пошуку напрямів компенсування зниження податкових надходжень, мінімізування структурних дисбалансів в податковій системі тощо. З позиції директора Світового банку в Україні, Білорусі та Молдові Ч. Фана [310], вітчизняним політикам та економістам слід удосконалювати податкову систему у напрямку її спрощення, підвищення рівня прозорості, усунення «податкових винятків», а також розширення податкової бази. Окрім того, на підставі узагальнень матеріалів в Україні слід також очікувати спрощення процедур складання податкової звітності на підприємствах, розрахунку величини податків, відшкодування ПДВ, податкової лібералізації та в інших сферах. Усе вищенаведене або посилюватиме загрози ринкового середовища, або виступатиме для вітчизняних підприємств перспективними можливостями, використовуючи які можна оптимізувати свою податкову політику і отримати конкретну економічну вигоду від змін. Завдяки цьому податкові важелі для вітчизняного бізнесу можуть стати дієвим інструментом забезпечення полівекторного розвитку не тільки в умовах сьогодення, але і в середньо- та в довгостроковій перспективі.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що в економічних наукових джерелах для характеристики як податкової політики підприємств загалом, так і окремих її елементів, використовуються різні поняття. Одним із них є поняття податкової безпеки. Доречно згадати і про те, що поняття «податкова безпека» розглядається також і на рівні держави. Так, у роботі М.І. Виклюка та В.В. Гресика [36, с. 246] податкова безпека підприємств трактується як «стан податкової системи, який визначає

гармонізацію процесу оподаткування та справляння податків за умови ефективного управління ризиками та загрозами, що виникають в податковій сфері, шляхом вжиття необхідних заходів». З позиції Ю.В. Іванова та Ю.В. Бережної [152, с. 9] під цим поняттям слід розуміти «інтегровану підсистему економічної безпеки, яка впливає на фінансове забезпечення всіх її складових: інноваційно-технологічної, інвестиційної, енергетичної, сировинно-ресурсної, продовольчої, соціальної, експортної, імпортової та міжнародно-інтеграційної безпеки». Ю.М. Полонська [272, с. 282] податкову безпеку підприємства розглядає як «комплексний захист від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища системи податкового планування на підприємстві». За означенням А.І. Кривцова [185, с. 181] податкова безпека – це «податкова оптимізація, за якої забезпечується життєстійкість платника податків і можливість зберігати ознаки повноцінного економічного суб'єкта в умовах податкового середовища, що змінюється, з ефективними механізмами управління податковими ризиками». На думку М.М. Фролової [317, с. 425] під податковою безпекою суб'єкта підприємницької діяльності слід розуміти «податкове оптимізування, що гарантує ефективну роботу економічного суб'єкта, і дає змогу досягти стабільної роботи в умовах мінливості податкового середовища з ефективними механізмами управління податковими ризиками». Як «фінансово-економічний стан платника податків, що забезпечує мінімізацію податкових ризиків, при якому з боку господарюючого суб'єкта повністю й вчасно сплачуються нараховані податки, а з боку виконавчих і законодавчих органів забезпечується передбачений законом захист платника податків» податкову безпеку підприємства трактують Г. Яловий, О. Іваницька та А. Костюк [327, с. 235]. Серед елементів системи податкової безпеки підприємства А.В. Ломейко [204, с. 268] виокремлює аналізування та оцінювання податкових ризиків, податкове планування, податковий ризик-менеджмент та податковий контроль.

Не вдаючись до виокремлення сильних і слабких боків наведених трактувань поняття «податкова безпека», можна все ж зробити однозначний висновок про те, що його змістом є економічні явища, механізми, події тощо,

які узагальнено спрямовані на оптимізування різних податкових ризиків. Разом з тим, такі трактування не дають змогу відобразити зміст поняття, яке б свідчило про відповідність існуючої податкової політики суб'єкта підприємницької діяльності можливостям зовнішнього податкового середовища. Такі ж висновки можна зробити і щодо низки інших понять податкової сфери підприємства, а саме податкового адміністрування [13, с. 10-12], аудиту податкових ризиків [226, с. 90-93], податкової дисципліни [317, с. 425], а також згаданих вище понять «податкове планування», «податковий ризик-менеджмент», «податковий контроль» та низки інших.

Заслуговує на увагу вивчення змістового наповнення ще одного, поширеного у літературі, терміна, який доволі часто використовується для характеристики певних аспектів податкової політики підприємств і більшою мірою (ніж поняття «податкова безпека») характеризує її відповідність ринковим можливостям. Таким терміном є податкове оптимізування. Так, у роботі Г.В. Ползікової [271, с. 223] це поняття трактується з позиції мінімізації податкових платежів до бюджету шляхом «зіставлення варіантів застосування ставок і об'єктів оподаткування». В аналізованому контексті автор пропонує низку основних можливих рішень, зокрема тих, що пов'язані із базою оподаткування та рівнем податкових ставок [271, с. 226]. З позиції К.В. Косицького [179, с. 340] податкове оптимізування – це «пошук і вибір можливого варіанта здійснення господарських операцій, що забезпечують на основі принципів податкового планування отримання максимального фінансового результату». Взагалі, слід зауважити, що поняття «податкове оптимізування» доволі ґрунтовно розглянуто у літературних джерелах, що підтверджують праці [117; 120; 195; 288]. Узагальнюючи вищенаведене, аналогічно як і у випадку вивчення трактування змісту поняття «податкова безпека», слід зробити висновок, що змістом поняття «податкове оптимізування» є різні механізми та інструменти, спрямовані на мінімізування податкових платежів й ухвалення найкращих варіантів управлінських рішень у цій сфері. Очевидно, що це поняття дотично передбачає врахування

зовнішнього податкового середовища та його сильних і слабких боків. Разом з тим, об'єкт і мета дослідження цього поняття є суттєво іншою.

Вивчення і узагальнення вітчизняної та іноземної літератури дають змогу виокремити також окремі напрацювання теоретиків і практиків щодо різних аспектів взаємодії податкової політики підприємства із зовнішнім середовищем та його суб'єктами. Так, у роботі Ф. Растегаєва, Г. Зиміної і Т. Шашкової [283, с. 234-243] розглядається вектор аудиту розрахунків з бюджетом щодо податку на додану вартість і податку на прибуток. У цьому випадку авторами пропонується відповідна методика проведення такого аудиту. І.А. Дрожжина [126, с. 72-78] розглядає проблему прогнозування єдиного соціального внеску на мікрорівні підприємствами. Проблеми взаємодії держави та підприємців у сфері повернення і зарахування податків ретельно висвітлені у праці Л.Л. Горшкової [48, с. 31-38]. Аналізування впливу податкового навантаження на кінцеві результати діяльності суб'єкта господарювання розглядається у роботі Т.І. Богославець [22, с. 3-5]. В.М. Орлова [237, с. 23-28] пропонує різні сучасні методики розрахунку податкового навантаження на підприємства. Низку узагальнених та часткових показників для характеристики цієї сфери пропонує розраховувати Т.К. Островенко [239, с. 10-14]. На важливості аналізування елементів механізму податку акцентує свою увагу О.Ю. Ліпко [199, с. 20-22].

У літературі можна зустріти також низку рекомендаційних напрацювань у сфері використання різних податкових важелів забезпечення полівекторного розвитку. Так, у роботі Л.В. Севрюкова та В.Л. Рикунова [300, с. 40-45] розглядається проблема вибору між податком на додану вартість та податком з продажу. І.А. Голик [45, с. 46-51] ретельно висвітлює економічні наслідки трансформування податку на додану вартість у податок на споживання та вплив таких змін на діяльність суб'єктів підприємницької діяльності. Стимулювання економічного розвитку підприємств через систему оподаткування розглянуто у роботі С.Г. Міщенко [219]. Інших таких подібних рекомендацій у науковій літературі обґрунтовано чимало.

Доцільно звернути увагу і на те, що в межах міжнародного рейтингу Doing Business також аналізується податкова система, однак на рівні держави. Рейтинг передбачає діагностику таких податкових параметрів, як кількість податкових платежів, загальний рівень податкового навантаження на середнє підприємство в країні, а також час, необхідний на сплату податків [122].

Узагальнюючи усе вищенаведене, можна зробити однозначний висновок про відсутність поняття, науково обґрунтований зміст якого свідчив би про відповідність існуючої податкової політики підприємства можливостям зовнішнього податкового середовища. Відтак, як таке поняття пропонується використовувати термін «податкова конкурентоспроможність підприємства».

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також проведені власні дослідження дають змогу зробити однозначний висновок про те, що для ефективного використання податкових важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств керівники цих суб'єктів господарювання повинні визначатись у своїй вихідній конкурентній «податковій» позиції. Тільки за таких умов (коли відомий рівень розриву між фактичним і можливим станом) доцільно стверджувати про можливість здійснення дієвих заходів у сфері податкового оптимізування, забезпечення податкової безпеки, податкового планування, управління податковими ризиками тощо. Таку вихідну «податкову» позицію дає змогу виявити податкова конкурентоспроможність підприємства.

Як доведено теорією і практикою, поняття «конкурентоспроможність» є багатовекторним і його використовують у словосполученні із різними економічними категоріями, зокрема, збутом, маркетингом, інноваціями, виробництвом, продукцією, персоналом, сектором, регіоном, країною загалом тощо. Це поняття активно коментується представниками бізнесу, а також в наукових колах. Узагальнено його трактують як позицію одного об'єкта щодо інших, яку можна ідентифікувати шляхом порівняння певних параметрів. Очевидно, що поняття конкурентоспроможності можна застосувати і до податкової політики підприємства як окремого об'єкта. Можливість

формування цих висновків обґрунтовується ще й такими обставинами, що визначені на підставі огляду й узагальнення літературних джерел [17; 41; 211; 261]:

- конкурентоспроможність розглядається щодо різних об'єктів на мікро-, мезо- та макрорівнях (одним з таких об'єктів мікрорівня є податкова політика підприємства);

- одна із низки концепцій трактує конкурентоспроможність з позиції поточного місця об'єкта на ринку (податкова конкурентоспроможність підприємства показуватиме поточне місце податкової політики підприємства на ринку);

- конкурентоспроможність у роботі [211, с. 227] пов'язана із просторово-часовими параметрами (податкова конкурентоспроможність аналогічно є визначеною як у часі, так і у просторі);

- конкурентоспроможність може виявлятися лише на вільному ринку (податкова конкурентоспроможність підприємства аналогічно може ідентифікуватися тільки тоді, коли зовнішнє податкове середовище пропонує вибір – податкові альтернативи);

- конкурентоспроможність товарів і послуг характеризується динамічними параметрами (податкова конкурентоспроможність підприємства аналогічно не є статистичним параметром, адже змінюються можливості зовнішнього податкового середовища).

Для уточнення змісту поняття «податкова конкурентоспроможність підприємства» доцільно звернути увагу на те, що одним із методів визначення конкурентоспроможності загалом є метод, який ґрунтується на врахуванні ринкових можливостей. Так, у літературі [8; 12; 40; 211; 221; 261] обґрунтовано, що такий метод передбачає порівняння певного об'єкта за певними параметрами із конкурентним середовищем і його ринковими можливостями. Слід наголосити, що не завжди під час діагностування конкурентоспроможності здійснюється порівняння аналізованого об'єкта із певним конкурентом. Обґрунтовано й інші підходи до такого діагностування,

які є значно динамічнішими. Так, оцінювання конкурентоспроможності може здійснюватися на основі процесного підходу, з використанням матричної методики чи методу конкурентного маркетингу (методу профілів). Наприклад, як зазначено у роботі Ю.В. Рункова [292], метод конкурентного маркетингу акцентує увагу під час визначення конкурентоспроможності на важливості порівняння певного об'єкта із вимогами споживачів до товару чи до підприємства. Інших подібних прикладів чимало.

Враховуючи вищенаведене, а також з урахуванням обґрунтованих у вітчизняній та іноземній літературі положень щодо визначення сутності і змістового наповнення поняття конкурентоспроможності, податкову конкурентоспроможність підприємства слід трактувати як здатність його податкової політики за певними параметрами відповідати можливостям податкового середовища з урахуванням просторово-часового чинника.

Попри чималий інтерес теоретиків і практиків до проблем оцінювання та підвищення конкурентоспроможності як підприємства загалом, так і його окремих сфер, слід зауважити, що поняття «податкова конкурентоспроможність підприємства» у науковій літературі зустрічається доволі рідко та ще й у суперечливому трактуванні. Варто звернути увагу на те, що у літературі зроблено спробу розглянути подібні до запропонованого поняття «податкова конкурентоспроможність підприємства» за назвою інші поняття. Так, Я.В. Самусевич у своїй праці [299, с. 32-35] вживає поняття «податкова конкуренція», однак чітко не окреслює його межі та розглядає як «процес суперництва на різних рівнях державної влади (у складі учасників виокремлюючи регіони, держави та об'єднання держав) за залучення певного виду ресурсів, що, як наслідок, провокує зміну національних податкових систем» [299, с. 32]. Очевидно, що таке трактування не відповідає обґрунтованому у роботі авторському трактуванню поняття «податкова конкурентоспроможність підприємства» [75; 95; 97; 101].

Із наведеного трактування поняття «податкова конкурентоспроможність підприємства» можна зробити висновок про те, що його зміст передбачає

взаємодію двох сторін (що є необхідним для конкурентоспроможності як такої): податкової політики підприємства та зовнішнього щодо суб'єкта господарювання податкового середовища і його можливостей для бізнесу. Характеризуючи першу сторону, слід зауважити, що податкова політика підприємства (подібно до товару) наділена певними т. зв. «податковими» властивостями, які можуть бути параметром порівняння. Для керівництва і власників кожна з таких властивостей – це окремий об'єкт управління. Якщо у традиційному розумінні конкурентоспроможності параметри порівняння ідентифікуються споживачами, ринком, цільовою аудиторією, маркетинговими аспектами, стратегічним чинником тощо, то у випадку податкової конкурентоспроможності підприємства такі параметри повинні бути ідентифіковані можливостями, що представлені у податковому середовищі. Таким чином, для підвищення рівня такої конкурентоспроможності слід шукати не шляхи підвищення привабливості товару для цільової аудиторії (як у випадку продукції), а шляхи підвищення «привабливості» податкової політики підприємства можливостям ринку.

Враховуючи те, що літературі традиційне поняття конкурентоспроможності пов'язують з товарними, ресурсними чи ринковими чинниками [180, с. 128], можна стверджувати, що податкова конкурентоспроможність підприємства більшою мірою орієнтована саме на ринкові чинники, однак їхній перелік та змістове наповнення значною мірою також визначені організацією та її особливостями (що є абсолютно мінімальним за умов визначення конкурентоспроможності продукції, коли акцент повністю зроблений на ринок і потреби споживачів). Йдеться про те, що у випадку оцінювання податкової конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва на вищих щаблях відповідних алгоритмів фігуруватиме етап ідентифікування параметрів податкової політики підприємства з урахуванням особливостей функціонування суб'єктів господарювання цієї сфери (наприклад, обов'язкові законодавчі обмеження щодо окремих форм підприємництва,

використання тих чи інших методів амортизації тощо), а не етап ідентифікування можливостей податкового середовища.

Таким чином, на підставі вищенаведеного можна зробити висновок, що податкову конкурентоспроможність підприємства можна структурувати, оцінити, моделювати та прогнозувати для забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Впливаючи за результатами такого оцінювання на слабкі позиції податкової політики суб'єкта підприємницької діяльності, можна зменшувати рівень розриву між фактичними її параметрами й максимально можливими.

Очевидно, що забезпечення високого рівня податкової конкурентоспроможності підприємства не повинно бути самоціллю у вітчизняному бізнесі. Разом з тим, позитивні висновки щодо цієї сфери дають змогу досягти інших важливих результатів, які у сукупності сприятимуть досягненню поставлених перед суб'єктом господарювання цілей і забезпеченню полівекторного розвитку. Наприклад, якщо за результатами оцінювання податкової конкурентоспроможності виявиться, що її рівень є максимально можливим у конкретний період часу, можна стверджувати, що відсутні т. зв. неявні податкові витрати і тим самим оптимізується управління витратами на підприємстві.

Розглядаючи проблему вибору параметрів оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства, слід зауважити, що це повинні бути параметри, які можна порівняти з аналогічними параметрами податкового середовища. В обґрунтованому вище трактуванні поняття «податкова конкурентоспроможність підприємства» використано інше поняття – «податкова політика підприємства». Така політику слід розглядати з позиції системного підходу. Як відомо з теорії систем, у широкому розумінні система є сукупністю різних елементів, які взаємодіють між собою. Відтак, на підставі огляду й узагальнення літературних джерел [10; 29; 30; 186; 200; 209; 262; 304] у перелік елементів податкової політики підприємства слід включати його податкове планування, прогнозування податків та зборів, корпоративний

податковий менеджмент, податковий ризик-менеджмент, адміністрування податків, порядок визначення податкових зобов'язань, податковий облік, управління податковим боргом, податкове контролювання, внутрішній податковий аудит. Не слід забувати і про відповідних посадових осіб, що управляють податковими процесами на підприємстві, їхнє ресурсне забезпечення тощо. Очевидно, що ці всі елементи можуть бути параметрами порівняння лише за умови, коли базою такого порівняння є податкова політика іншого підприємства-конкурента або (що також часто враховується під час оцінювання конкурентоспроможності товарів) т. зв. «ідеального конкурента». У нашому ж випадку усі такі параметри не можуть бути базою порівняння, адже за основу беруться можливості податкового середовища, тобто т. зв. максимально можливі можливості, надані чинним законодавством. Це закладено в авторському трактуванні поняття «податкова конкурентоспроможність підприємства» і саме це визначає добір найрепрезентативніших параметрів та відповідних їм показників порівняння, які б відповідали цілям оцінювання такої конкурентоспроможності.

Під час ідентифікування параметрів оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства слід враховувати обґрунтовані теорією і практикою положення про те, що такі параметри не повинні дублюватись, бути взаємопов'язаними, суперечливими, взаємооберненими, а також фрагментарно характеризувати явище, яке досліджується.

На підставі вивчення теорії і практики, а також з урахуванням результатів виконаних досліджень під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств пропонується враховувати такі параметри, як:

- платники податків;
- об'єкти і бази оподаткування;
- ставки податків;
- порядок обчислення податків;
- податкові періоди;
- терміни та порядок сплати податків;

– дата виникнення податкового зобов'язання.

Доцільність виокремлення саме таких параметрів оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств обґрунтовується низкою обставин. Насамперед, ці параметри закладені у вітчизняному законодавстві, зокрема, у чинному Податковому кодексі України (ст. 7 «Загальні засади встановлення податків і зборів») [269] як елементи податкової політики суб'єкта господарської діяльності. Усі інші нормативні положення чинного податкового законодавства спрямовані так чи інакше на регламентування у більшій чи меншій мірі кожного з таких елементів. Отож, з позиції законотворця саме такі параметри є визначальними в оподаткуванні. Окрім того, зазначені вище параметри є нормативно регламентованими, а відтак чітко ідентифікована база порівняння, що є, як доведено раніше, необхідною умовою оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства. Слід врахувати і те, що наведені рекомендовані параметри оцінювання такої конкурентоспроможності є доволі комплексними, а тому за необхідності їх можна деталізувати, формуючи «дерево» параметрів та їхню ієрархію.

На підставі огляду вітчизняного податкового законодавства можна зробити висновок і про те, що в межах кожного з рекомендованих параметрів оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства правовими нормами передбачено низку альтернатив, які можуть обрати суб'єкти підприємницької діяльності, що також важливо.

Розглядаючи кожен окремий рекомендований параметр оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств, слід зауважити, що в межах параметра «платники податків» слід враховувати податкові альтернативи суб'єкта господарської діяльності у сфері вибору організаційної форми здійснення підприємницької діяльності з урахуванням особливостей оподаткування кожної, створення або ліквідації відокремлених підрозділів, обрання тої чи іншої системи оподаткування з переліку можливих, ідентифікування себе як платника єдиного податку за тією чи іншою формою чи єдиного соціального внеску за тією чи іншою ставкою, здійснення

конкретних видів діяльності згідно КВЕД, реєстрації себе як резидента чи нерезидента, обрання форми ведення обліку доходів і витрат, користування чи некористування послугами податкового агента тощо.

Наступним рекомендованим параметром оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства є об'єкт та база оподаткування. Так, ст. 22 Податкового кодексу України [269] визначено, що «об'єктом оподаткування можуть бути майно, товари, дохід (прибуток) або його частина, обороти з реалізації товарів (робіт, послуг), операції з постачання товарів (робіт, послуг) та інші об'єкти, визначені податковим законодавством, з наявністю яких податкове законодавство пов'язує виникнення у платника податкового обов'язку». Своєю чергою, згідно цього ж таки нормативно-правового акту (ст. 23), база оподаткування – це «фізичний, вартісний чи інший характерний вираз об'єкта оподаткування, до якого застосовується податкова ставка і який використовується для визначення розміру податкового зобов'язання». Таким чином, здійснюючи свою виробничо-господарську діяльність, підприємство як в межах об'єкта, так і бази оподаткування може також обирати різні альтернативи. Насамперед, суб'єкт господарювання має право самостійно вирішувати, які товари виробляти чи реалізовувати (кожен товар – це різна база оподаткування). Окрім того, вище зазначалось, що база оподаткування нерідко залежить від величини партії, яка ввозиться, чи типу тари, що використовується (наприклад, в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності).

Слід зауважити і те, що чинне законодавство не обмежує підприємства у напрямках провадження діяльності, відтак, кожен суб'єкт господарювання самостійно вирішує, чи обмежувати свою діяльність тільки операційною діяльністю, чи також «входити» у фінансову та інвестиційну сферу. Очевидно, що будь-які рішення впливатимуть і на об'єкт, і на базу оподаткування. Рівнозначно впливатиме на ці параметри значний спектр т. зв. «допоміжних» видів діяльності, як от інжиніринг, здійснення операцій на давальницькій сировині, використання послуг транспортно-експедиційних організацій,

страхових компаній, митно-брокерських посередників, консалтингових підприємств тощо. Кожна із таких сфер зумовлює виникнення у підприємства-платника податку певного податкового зобов'язання згідно податкового законодавства.

Об'єкт оподаткування залежить також від видів доходу, які одержує підприємство. Тут мається на увазі не тільки дохід як такий, але і можливість його одержання частинами для оптимізування податкових платежів і використання можливостей зовнішнього податкового середовища. Окрім того, як встановлено чинним законодавством, майно і господарські операції з ним у багатьох випадках також є об'єктом оподаткування, а це також можливість пошуку й обрання найкращих для суб'єкта господарювання податкових альтернатив.

Слід додати і те, що кожен обов'язковий податок та збір має чітко визначені об'єкт і базу оподаткування. Відтак, податкові альтернативи слід виявляти також у розрізі окремих податків та зборів, що сплачує (або може сплачувати чи не сплачувати) підприємство, тобто щодо ПДВ, податку на прибуток, доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), мита, акцизного податку, транспортного податку, земельного податку, військового збору, екологічного податку тощо.

Поняття «ставка податків» як наступного рекомендованого параметру порівняння під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства також визначене у чинному податковому законодавстві. Так, згідно ст. 25 Податкового кодексу України [269] ставка податків – це «розмір податкових нарахувань на (від) одиницю (одиниці) виміру бази оподаткування». Таким чином, це поняття тісно пов'язане із попередніми параметрами оцінювання податкової конкурентоспроможності, однак водночас його можна трактувати як самостійне, адже воно відображає інший важливий бік порівняння.

Слід зауважити, що параметр «ставка оподаткування» також за певних умов може надавати право підприємству обирати податкові альтернативи. Так,

наприклад, вже у п. 26.2 ст. 26 Податкового кодексу України зазначено, що «під час обчислення одного і того ж податку можуть використовуватися кілька базових (основних) ставок», а це вже закладає альтернативи. Окрім того, суб'єкт господарської діяльності доволі часто має справу з одним із різновидів ставки податку – граничною податковою ставкою, що обмежена «максимальним або мінімальним розміром ставки за певним податком» (п. 27.1 ст. 27 Податкового кодексу України).

Щодо наступного рекомендованого параметру порівняння під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства – порядку обчислення податків – слід зауважити, що тут також можна виокремити низку податкових альтернатив для суб'єктів підприємницької діяльності. Так, чинне законодавство у цій сфері застосовує таке поняття як «індексація». Окрім того, як відомо з практики податкового обліку, виокремлюють касовий та накопичувальний методи обчислення податкової бази, у межах яких нерідко підприємці теж мають низку альтернатив. Не слід забувати і про прямий та непрямий способи обчислення такої бази, умови використання яких також регламентовані нормами чинного законодавства.

Кількість податкових альтернатив для підприємства за параметром «порядок обчислення податків» збільшується у рази, коли є змога скористатися податковими пільгами (податкові вирахування, зменшення податкового зобов'язання після нарахування податку та збору, встановлення зниженої ставки податку і збору чи звільнення від їхньої сплати), які також розглядаються у межах параметру ставок оподаткування. Такі пільги, як відомо, можуть бути передбачені здебільшого митним чи податковим законодавством. Слід звернути увагу і на те, що правові норми передбачають право суб'єктів підприємницької діяльності використовувати чи не використовувати такі пільги, а також припиняти їхнє використання на певні періоди. Ці права знову ж таки збільшують кількість можливих податкових альтернатив, як і використання підприємцями кумулятивного чи некумулятивного порядку обчислення податку.

Управління податковими процесами на підприємствах пов'язане, значною мірою, із визначенням податкових періодів, під якими у законодавстві розуміють встановлений «період часу, з урахуванням якого відбувається обчислення та сплата окремих видів податків і зборів» (п. 33.1 ст. 33 Податкового кодексу України [269]). Вище було вже зазначено, що за певних умов суб'єкти господарської діяльності можуть умовно коригувати свої податкові періоди. Окрім того, підприємці мають змогу також впливати на свої звітні податкові інтервали. Це притому, що податкові періоди у вітчизняній нормативно-правовій базі «прив'язані» доволі часто до кожного окремого податку та збору.

Терміни та порядок сплати податків як наступний рекомендований параметр порівняння під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства передбачає також чимало податкових альтернатив. Одна із них передбачає право підприємців в окремих випадках обрати національну грошову одиницю чи валюту. В іншому випадку суб'єкти підприємницької діяльності можуть обирати готівкову чи безготівкову форму сплати податків і зборів.

Окрім того, використовуючи правову норму ст. 32 Податкового кодексу України [269], суб'єкти підприємництва можуть за певних умов застосовувати право на зміну терміну сплати податку та збору у формі відтермінування або розтермінування, а це, своєю чергою, впливає на можливість поповнення чи вивільнення оборотного капіталу.

Різні податкові альтернативи для підприємств пов'язані із коригуванням моменту виникнення податкового зобов'язання. Так, згідно чинного законодавства, зокрема і Податкового кодексу України [269], суб'єкти підприємницької діяльності мають змогу впливати на таку дату шляхом:

- коригування дати зарахування коштів на банківський рахунок як оплати за товари чи послуги;
- зміни дати оприбуткування коштів у касі підприємства;
- зміни дати інкасації готівки у банку, що обслуговує підприємство;

– коригування дат відвантаження товару, оформлення вантажної митної декларації, складання акту наданих послуг тощо.

Слід зауважити, що рівень податкової конкурентоспроможності підприємства фактично свідчить про дистанцію між фактичним станом податкової політики підприємства та ринковим податковим середовищем або, іншими словами, про відповідність такої політики можливостям, які надані зовнішнім середовищем.

На наступному етапі слід розглянути проблему оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства. Як свідчить вивчення теорії і практики, сьогодні обґрунтовано чимало різних методів оцінювання конкурентоспроможності. Як доведено у роботі О. Мельник [211, с. 227-230], узагальнено такі методи можна поділити на часткові та комплексні. До перших відносять матричний метод, метод, що базується на теорії рівноваги підприємства, метод, що враховує теорію мультиплікатора, метод, що передбачає ідентифікування рівня узгодження стратегій продавця і покупця, метод, що ґрунтується на конкурентоспроможності продукції та чимало інших. Своєю чергою, часткові методи оцінювання конкурентоспроможності включають метод, що враховує теорію ефективної конкуренції, графічний метод, метод самодіагностики, метод еталонного підприємства, інтегральний метод та низку інших.

Ретельний огляд методів оцінювання конкурентоспроможності виконано у роботі Л.С. Лісовської [201, с. 51]. Так, автор їх типологізує за видами показників оцінювання (диференційний, комплексний та змішаний метод), за характеристиками оцінювання конкурентоспроможності (параметричні, атрибутивні, непараметричні та функціональні методи), за принципом визначення вагомості показників оцінювання (метод вартісних регресивних залежностей, метод граничних і номінальних значень, метод еквівалентних співвідношень, експертний метод), за критерієм обліку зміни показників оцінювання (статичні та динамічні методи) та за способом здійснення оцінювання (графічні, математичні та матричні методи). У роботі

В.А. Литвинової [197, с. 235-240] методи оцінювання конкурентоспроможності класифікуються за джерелами отриманої інформації (експертний, експериментальний, документальний та маркетинговий методи), за стадіями життєвого циклу продукції (передпроектний, проектний, готового виробу та споживацький методи), за періодом розрахунку (прогнозований та фактичний методи), за номенклатурою критеріїв (однокритеріальний, двохкритеріальний чи багатокритеріальний методи), за видами показників (диференційний, комплексний чи змішаний методи), а також за формою представлення результатів (розрахунковий, матричний чи графічний методи). Інших підходів до типології методів оцінювання конкурентоспроможності різних об'єктів у літературі обґрунтовано чимало. Не вдаючись до ретельної характеристики кожного з них і виокремлення їхніх переваг та недоліків, слід зауважити, що під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства слід виходити з позиції можливості застосування того чи іншого підходу до вирішення поставленої проблеми.

На підставі вивчення теорії і практики, а також за результатами виконаних власних досліджень [74; 80; 100] для вирішення означеної проблеми оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати обґрунтований у літературі метод аналізування ієрархій. Як визначено у роботі С.І. Колесникової [170, с. 102], ще у 2000 р. із допомогою цього методу вирішувалось понад тисячу різних прикладних багатокритеріальних завдань економічного, соціального, медичного, політичного, математичного, фізичного, військового, психологічного, наукового та іншого характеру, що мають кілька варіантів вирішення.

Доцільність використання методу аналізування ієрархій для вирішення окресленого у роботі завдання визначення рівня податкової конкурентоспроможності підприємства пояснюється насамперед специфічністю виокремлених вище порівнювальних параметрів, які доволі складно як кількісно виразити за допомогою певних індикаторів, так й інтегрувати в єдине ціле. Разом з тим, немає необхідності цього робити, адже основна мета, яку слід

досягти, – це порівняти дві альтернативи і дати відповідь на запитання, чий рівень податкової конкурентоспроможності буде вищим: досліджуваного суб'єкта господарювання чи податкового середовища. Іншими словами, метод аналізування ієрархій дає змогу складноформалізовану проблему «поділити» на кілька простих і вже їх порівнювати. За цих умов метод дає змогу забезпечити належний рівень раціональності й обґрунтованості в ухваленні відповідних рішень. Цей підхід створює можливості для кількісного оцінювання параметрів, які складно формалізувати математично. Попри те, завдяки його використанню можна кількісно визначити рівень переваги, пріоритетності, цінності, важливості тощо однієї альтернативи над іншою. Як слушно визначено у роботі Б. Щербакова та С. Єрмакова [323, с. 264], метод аналізування ієрархій «включає процедури синтезу множинних суджень, отримання пріоритетності критеріїв та знаходження альтернативних рішень».

Серед інших переваг використання методу аналізування ієрархій для визначення рівня податкової конкурентоспроможності підприємства варто виокремити [232; 276; 298; 305]:

- ґрунтується на принципах багатокритеріального рейтингування;
- дає змогу забезпечити ієрархічну декомпозицію завдань й обрання альтернатив;
- створює можливості для оцінювання й мінімізування суперечливої інформації завдяки технології узгодження;
- є одним із інструментів підтримки ухвалення різних управлінських рішень;
- дає змогу ідентифікувати і врахувати думку різних суб'єктів щодо певної проблеми, яка досліджується;
- створює можливості для одночасного аналізування як кількісних, так і якісних параметрів порівняння;
- дає змогу чітко ідентифікувати зміст проблеми;

– забезпечує досягнення «голографічного ефекту», коли навіть у випадку вилучення окремих параметрів порівняння альтернатив можна отримати підсумковий рейтинг.

Доцільно наголосити і на тому, що сильним боком методу аналізування ієрархій є також його зв'язок із іншими методами наукового дослідження, а саме [305]: теорією ймовірностей, експертними оцінками, теорією графів, штучними нейронними мережами, синергетикою, теорією невід'ємних матриць тощо.

Враховуючи наведене у роботі [276, с. 10], доцільно наголосити, що однією із визначальних проблем практичного використання методу аналізування ієрархій під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства може бути необхідність діагностування чималої кількості взаємозв'язків між різними кількісними та якісними критеріями за умови значної розгалуженості представленої ієрархії. Окрім того, на практиці може бути також складно ідентифікувати рівень важливості параметрів, що порівнюються, та виявити рівень узгодження думок експертів, варіація яких може бути значною, наприклад, через приналежність до різних груп економічного впливу.

Пропонований метод аналізування ієрархій, як відомо, дає змогу вирішити завдання обрання найкращої за певними критеріями однієї альтернативи з кількох можливих. Своєю чергою, отриманий результат можна подати у вигляді обернено симетричної матриці, кожен елемент якої a_{ij} показує рівень переважання альтернативи i над альтернативою j за встановленим фіксованим параметром.

На підставі огляду літературних джерел [161; 170; 196; 232; 320; 323] та з урахуванням вищенаведеного розглянемо основні етапи використання методу аналізування ієрархій для вирішення завдання оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства. При цьому, слід зауважити, що використовуватимемо загальноприйняті позначення у межах цього підходу.

Узагальнено оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства із використанням методу аналізування ієрархій включатиме ціль, а також параметри та критерії оцінювання. Це, а також варіанти, що порівнюються, є основними елементами відповідної системи. Завдяки попарним порівнянням елементів кожного рівня зазначеної ієрархічної структури можна отримати результат – згадану вище обернено симетричну матрицю A , власні вектори якої є векторами пріоритетів варіантів, які оцінюються та порівнюються.

Формування експертної групи та організування її роботи є першим етапом рекомендованої узагальненої послідовності оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства. Ефективність усіх подальших етапів багато в чому буде залежати від фаховості таких експертів. Саме вони аналізуватимуть наведені вище параметри порівняння податкової політики підприємства та можливостей податкового середовища, аналізуватимуть фактичний стан справ, ідентифікуватимуть проблеми, а також формуватимуть висновки і рекомендації. Очевидно, що такі експерти повинні відбиратися за певними критеріями. Насамперед, важливо, щоб кожен член експертної групи ґрунтовно володів знаннями сфери оподаткування діяльності підприємств і був практиком у ній. Причому, позиція експерта повинна бути максимально об'єктивною та незалежною від зовнішніх впливів.

Вивчення теорії і практики дає змогу запропонувати формування тимчасового комітету з оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств, у склад якого можуть входити як працівники підприємства, так і фахівці із зовнішнього середовища. Це забезпечуватиме вищий рівень об'єктивності, неупередженості та незалежності такого оцінювання.

Специфіка діяльності експертів під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства виявляється насамперед в тому, що їм доводиться мати справу з двома різними аспектами податків: з одного боку, це податкова політика підприємства і все, що з нею пов'язано, а з іншого – проектування фактичного стану такої політики на можливості зовнішнього

податкового середовища. При цьому, важливо наголосити на тому, що завдання експертів – не констатувати факт відповідності існуючої податкової політики підприємства нормам чинного законодавства, а виявити, чи оптимізована така політика із можливостями податкового середовища (що значно складніше, ніж вирішення завдання встановлення факту відповідності). Таким чином, за цих умов зростає рівень суб'єктивізму, що формує додаткові вимоги до фаховості експертів.

Слід пам'ятати і про те, що робота експертів під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства не обмежується тільки оцінюванням як таким. За його результатами повинні бути сформульовані висновки і рекомендації для керівників та власників суб'єкта господарської діяльності щодо більш кращого використання можливостей податкового середовища. А це, своєю чергою, свідчить про чималий рівень відповідальності експертів, адже можуть пропонуватись конкретні управлінські рішення щодо зміни окремих елементів податкової політики підприємства, які впливатимуть на об'єкт, базу оподаткування, періоди визначення податкової бази, терміни та порядок сплати податків тощо. Потенційні зміни можуть бути як незначними, так і кардинальними (наприклад, коли змінюватиметься форма підприємництва чи ліквідовуватимуться певні напрями діяльності). Не слід забувати і про те, що експерти повинні вміти обґрунтувати керівництву і власникам підприємств свою позицію доцільності та необхідності змін, і зроблено це має бути шляхом аргументованого наведення конкретних фактів, цифр та розрахунків.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики діяльності вітчизняних підприємств дає змогу зробити висновок про те, що експерт повинен бути практиком, який ґрунтовно обізнаний з нормами чинного податкового законодавства. Причому, важливо, щоб знання експерта були не лише статичними, але й динамічними (минуле – теперішнє – майбутнє). Це необхідно з огляду на те, що (як уже зазначалось вище) податкове середовище України є вельми динамічним і чимало змін у ньому очікується й у подальшому.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про доцільність ідентифікування також рівня довіри до кожного експерта, під яким, наприклад, Т.А. Колпакова [172, с. 40] розуміє число, яке означає ймовірність чи рівень ймовірності, з яким можна вважати експерта компетентним у необхідній сфері.

Слід зауважити, що у літературі обґрунтовано чимало важливих положень щодо формування експертних груп, а також використання експертних методів в економічних дослідженнях, що, зокрема, підтверджується оглядом й узагальненням праць [7; 16; 236; 258].

Під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства означимо сукупність варіантів порівняння таким чином:

$$\theta = \{n_1, n_2\}, \quad (5.1)$$

де θ – множина варіантів порівняння під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства;

n_1 – податкова політика аналізованого підприємства;

n_2 – «ідеальна» податкова політика, що може трактуватись як така завдяки можливостям податкового середовища.

Окрім того, зауважимо, що у нашому випадку йдеться про сім узагальнених параметрів порівняння m (платники податків; об'єкти і бази оподаткування; ставки податків; порядок обчислення податків; податкові періоди; терміни та порядок сплати податків; дати виникнення податкових зобов'язань) і два варіанти порівняння n .

Враховуючи вищенаведене, на етапі постановки проблеми та її структурування у формі ієрархії узагальнена ієрархічна модель оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства включатиме 3 рівні (рис. 5.1). Разом з тим, слід зауважити, що у випадку необхідності можливим є збільшення кількості рівнів, наприклад, через деталізування підпараметрів вказаних вище семи узагальнених параметрів порівняння m .

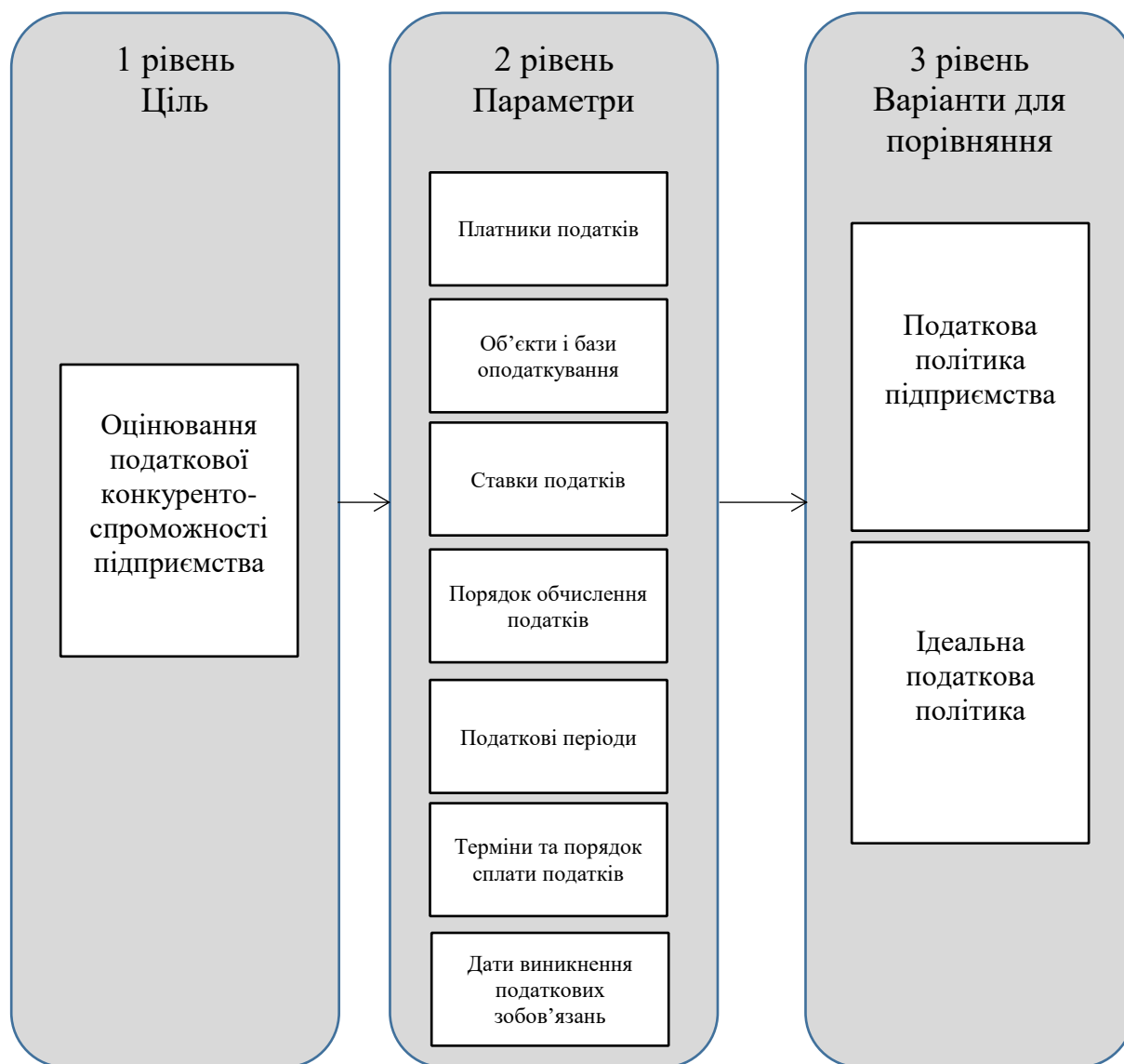


Рис. 5.1. Рівні узагальненої ієрархічної моделі оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства

Примітка: сформовано автором на основі [161; 170; 196; 232; 320; 323]

Формуючи ієрархічну модель оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства, слід погодитись з наведеною і літературі думкою, що ієрархію можна вважати повною за умови, коли кожен елемент відповідного рівня функціонує як критерій для усіх елементів нижчого рівня.

Наступним та одним з найважливіших етапів оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства повинно бути діагностування його

фактичної податкової політики за визначеними параметрами. Важливо мати повну та достовірну інформацію щодо усіх податків і зборів, які сплачує суб'єкт господарської діяльності, щодо його внутрішнього податкового середовища, податкового управління, системи податкового ризик-менеджменту тощо. Очевидно, що значення таких параметрів для кожної юридичної особи будуть різними, адже підприємства відрізняються один від одного багатьма ознаками, зокрема, організаційно-правовою формою, масштабом та видами діяльності, величиною, галузевою приналежністю, структурою майна, джерелами його формування тощо.

Діагностування податкової політики підприємства за визначеними параметрами дає змогу перейти до наступного етапу оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства – ідентифікування можливостей податкового середовища. На цьому етапі слід не просто діагностувати такі можливості, а сформуванати т. зв. ідеальну для суб'єкта господарської діяльності податкову політику у визначених умовах зовнішнього податкового середовища.

Наступний етап узагальненої послідовності оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства повинен передбачати порівняння існуючої податкової політики організації із можливостями податкового середовища шляхом побудови матриць попарних порівнянь A . На підставі вивчення наукових публікацій за проблемою використання методу аналізування ієрархій для вирішення різноманітних завдань доцільно звернути увагу на те, що під час побудови матриці попарних порівнянь параметрів різних рівнів ієрархії та варіантів, що оцінюються, кожен елемент такої матриці a_{ij} буде мати додатне значення, тобто $a_{ij} > 0$ для усіх $i, j = 1, \dots, n$. Причому, елемент a_{ij} у випадку оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства показуватиме рівень переважання варіанту i над варіантом j за певною відносною шкалою, за яку найчастіше приймають універсальну дев'ятибальну шкалу Сааті (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Універсальна дев'ятибальна шкала Сааті

Рівень важливості	Визначення важливості	Характеристики
1	2	3
1	Аналогічна важливість	Дві дії роблять ідентичний внесок у досягнення цілі
3	Деяке переважання важливості одного критерію над іншим (незначна важливість)	Досвід і судження дають змогу стверджувати про перевагу одного критерію над іншим
5	Істотна чи сильна перевага	Досвід і судження дають змогу стверджувати про істотну перевагу одного критерію над іншим
7	Дуже сильна чи очевидна перевага	Перевага одного критерію над іншим набагато більша
9	Абсолютна перевага	Досвід і судження дають змогу стверджувати про абсолютну істотну перевагу одного критерію над іншим
2, 4, 6, 8	Проміжні значення важливості між сусідніми значеннями шкали	Ситуація, коли необхідне компромісне рішення
Обернені величини наведених вище чисел	Якщо варіанту i у порівнянні з варіантом j за певною шкалою присвоюється одне із наведених вище чисел, то варіанту j у порівнянні з варіантом i присвоюється обернене значення	Обґрунтоване передбачення

Примітка: наведено на основі [294, с. 53]

Доцільно наголосити на тому, що наведена у табл. 5.1 універсальна дев'ятибальна шкала Сааті є науково обґрунтованою Е. Вебером, Г. Фехнером та С. Стівенсоном, як і верхня межа цієї шкали у 9 балів [294, с. 53-54].

Таким чином, під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства універсальна дев'ятибальна шкала Сааті дещо трансформуватиметься (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Відносна шкала порівняння існуючої податкової політики підприємства із можливостями податкового середовища, сформована на основі універсальної дев'ятибальної шкали Сааті

Бальні оцінки	Характеристики
1	Податкова політика підприємства відповідає усім можливостям податкового середовища
3	Можливості податкового середовища є дещо більшими, ніж існуюча податкова політика підприємства
5	Можливості податкового середовища є значно більшими, ніж існуюча податкова політика підприємства
7	Можливості податкового середовища є суттєво більшими, ніж існуюча податкова політика підприємства
9	Можливості податкового середовища є абсолютно більшими, ніж існуюча податкова політика підприємства
2, 4, 6, 8	Проміжні значення важливості між сусідніми значеннями шкали

Примітка: власна розробка на основі [294, с. 53]

Під час формування матриць попарних порівнянь у межах оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства доцільно звернути увагу на те, що на перетині рядка матриці A із стовбцем цієї ж матриці в позиції (A, A) значення становитиме 1, відтак, основна діагональ матриці відобразить

одиниці, що відомо із теоретико-практичного обґрунтування використання методу аналізування ієрархій. Узагальнено відповідна матриця суджень A матиме вигляд:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1j} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2j} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & 1 & \dots & \dots & \dots \\ a_{i1} & a_{i2} & \dots & 1 & \dots & a_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & 1 & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nj} & \dots & 1 \end{bmatrix}, \quad (5.2)$$

де A – матриця попарних порівнянь для кожного з параметрів порівняння;

a_{ij} – елементи обернено симетричної матриці A , що показують відносний рівень переважання варіанта i над варіантом j (де індекси i та j відносяться до рядка і стовбця матриці відповідно);

n – кількість варіантів порівняння.

Узагальнено матриці попарних порівнянь мають розмірність $n \times n$ і описуються так:

$$A = (a_{ij}), i, j = 1, 2, \dots, n, \quad (5.3)$$

де n – кількість варіантів порівняння.

З урахуванням наведеної у табл. 5.1 і 5.2 інформації, слід зауважити, що у будь-якому випадку якщо $a_{ij} = \alpha$, то $a_{ji} = 1/\alpha$ або іншими словами, якщо $a_{12} = \alpha$, то $a_{21} = 1/\alpha$, $\alpha \neq 0$. Окрім того, як зазначалось вище, якщо узагальнений параметр порівняння m_i має ідентичну відносну важливість щодо m_j , то $a_{ij} = 1$ та $a_{ji} = 1$. У нашому випадку справедливим є твердження, що якщо узагальнений параметр порівняння m_1 має аналогічну відносну важливість щодо m_2 , то $a_{12} = 1$ та $a_{21} = 1$. Варто наголосити і на тому, що кожен елемент a_{ij} матриці A можна представити у вигляді співвідношення:

$$a_{ij} = \frac{\omega_i}{\omega_j}, \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (5.4)$$

де ω_{ij} – відносний рівень переважання варіанту i над варіантом j .

З урахуванням вищенаведеного формулу 5.3 можна представити у вигляді:

$$A = (a_{ij}), a_{ii} = 1, a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}, i, j = 1, 2, \dots, n. \quad (5.5)$$

Необхідно наголосити на тому, що у випадку збільшення рівнів ієрархічної структури під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства формувати матриці попарних порівнянь слід на кожному такому рівні.

Наступний етап оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства – визначення власних векторів та їхніх нормованих оцінок для кожної матриці попарних порівнянь з метою отримання векторів пріоритетів. Як відомо з теорії і практики використання методу аналізування ієрархій, елементи власних векторів кожної матриці попарних порівнянь x розраховуються за формулою середньої геометричної рядків матриці A :

$$x_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad i, j = 1, 2, \dots, n, \quad (5.6)$$

де x_i – i -те значення елемента власного вектора матриці попарних порівнянь.

Свою чергою, нормована оцінка i -того значення елемента власного вектора матриці попарних порівнянь у розраховується за формулою:

$$y_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}, \quad (5.7)$$

де y_i – нормована оцінка i -того значення елемента вектора пріоритету.

Оскільки завдяки використанню формули (5.7) здійснюється нормування i -того значення елемента вектору пріоритету, справедливою буде також рівність:

$$\sum_{i=1}^n y_i = 1. \quad (5.8)$$

Слід зауважити, що за певних умов під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства може також здійснюватися оцінювання узгодженості матриць попарних порівнянь шляхом розрахунку індекса узгодженості I_u . Він, як зазначено у праці А.В. Гречко [50, с. 752], дає змогу виявити випадки числової (кардинальної $a_{ij}a_{jk} = a_{ik}$) і транзитивної (порядкової) узгодженості, що може зумовити порушення узгодженості як такої. Така ситуація виникає тоді, коли, на думку експертів, варіант i кращий за варіант j , варіант j кращий за варіант k , однак варіант k кращий за варіант i . Причина цього найчастіше – близькість значень аналізованих варіантів. Разом з тим, очевидно, що за умови аналізування під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства тільки двох варіантів такого порушення рівня узгодженості не відбудеться (іншими словами, для попарних порівнянь другого рівня індекс узгодженості дорівнює нулю). Попри те, якщо у перспективі, окрім податкової політики підприємства та можливостей податкового середовища аналізуватиметься ще, наприклад, податкова політика компанії-конкурента, індекс узгодженості слід буде обчислювати. Обчислення такого індексу потрібне також для визначення вектора-рядка вагових коефіцієнтів за умови використання більше двох параметрів порівняння (у нашому випадку їх сім). Цей індекс розраховується за нижченаведеною формулою:

$$I_u = \frac{Y_{max} - n}{n - 1}, \quad (5.9)$$

де γ_{max} – максимальне власне значення матриці попарних порівнянь;

I_u – індекс узгодженості.

Своєю чергою, максимальне власне значення матриці попарних порівнянь γ_{max} обчислюється:

$$\gamma_{max} \approx \sum_{j=1}^n \gamma_j \left(\sum_{i=1}^n a_{ij} \right). \quad (5.10)$$

У теорії аналізування ієрархій доведено, що для обернено симетричної матриці завжди $\gamma_{max} \geq n$.

На етапі оцінювання узгодженості матриць попарних порівнянь слід також враховувати відношення узгодженості та розраховувати індекс відношення узгодженості V_u , що обґрунтований у роботі Т. Сааті [294, с. 25]. Під ним автор розуміє відношення індексу узгодженості I_u з випадковим індексом узгодженості V_{iu} , значення якого обґрунтоване для матриць від 1 до 15 на базі 100 випадкових вибірок у Національній лабораторії Окриджа і представлено у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Значення випадкового індексу узгодженості V_{iu} матриць попарних порівнянь

Порядок матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Значення V_{iu}	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Примітка: наведено на основі [294, с. 25]

Як доведено у роботі [294, с. 25], за умови $V_u \leq 0,10$ можна стверджувати про узгодженість оцінок. За інших умов експертам слід повертатись до попередніх етапів.

Побудова узагальненого вектора пріоритетів є наступним етапом узагальненої послідовності оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі слід фактично «інтегрувати» побудовані вектори

пріоритетів в один підсумковий вектор з урахуванням кількості рівнів ієрархії. У запропонованому вище варіанті фактично йдеться про інтегрування семи матриць попарних порівнянь 2 рівня щодо варіантів порівняння 3 рівня з урахуванням матриці порівнянь таких параметрів між собою для ідентифікування нормованої оцінки вектора пріоритету або іншими словами – для врахування їхніх коефіцієнтів вагомості. Як відомо з теорії використання методу аналізування ієрархій, на цьому етапі для побудови узагальненого вектора пріоритетів слід виконати низку дій з матрицями, а саме виконати множення зведеної нормованої матриці оцінок елементів векторів пріоритетів на транспонований вектор-рядок вагових коефіцієнтів [294, с. 29].

Завершальний етап узагальненої послідовності оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства повинен передбачати формування висновків і рекомендацій, які можуть стосуватись як конкурентоспроможності загалом, так і покращення параметрів, що її формують на різних рівнях.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити узагальнений висновок про те, що оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства можна вважати доволі складним процесом, що вимагає як розуміння усіх глибинних знань чинного податкового законодавства, так і вміння «проектувати» фактичну податкову політику суб'єкта господарської діяльності на такі можливості. Рекомендовані методичні положення дають змогу за необхідності включати в ієрархію більшу кількість рівнів, що відобразатимуть різноманітні аспекти податкової політики підприємства. Не зважаючи на те, доволі нескладний математичний апарат дає змогу у результаті отримати обґрунтовані висновки для ухвалення різноманітних управлінських рішень щодо забезпечення полівекторного розвитку суб'єктів господарювання на засадах використання податкових важелів. Разом з тим, будуть збережені і враховані усі структурні та функціональні зв'язки між різними елементами податкової політики підприємства. Узагальнену послідовність оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства з урахуванням вищенаведеного відображено на рис. 5.2.

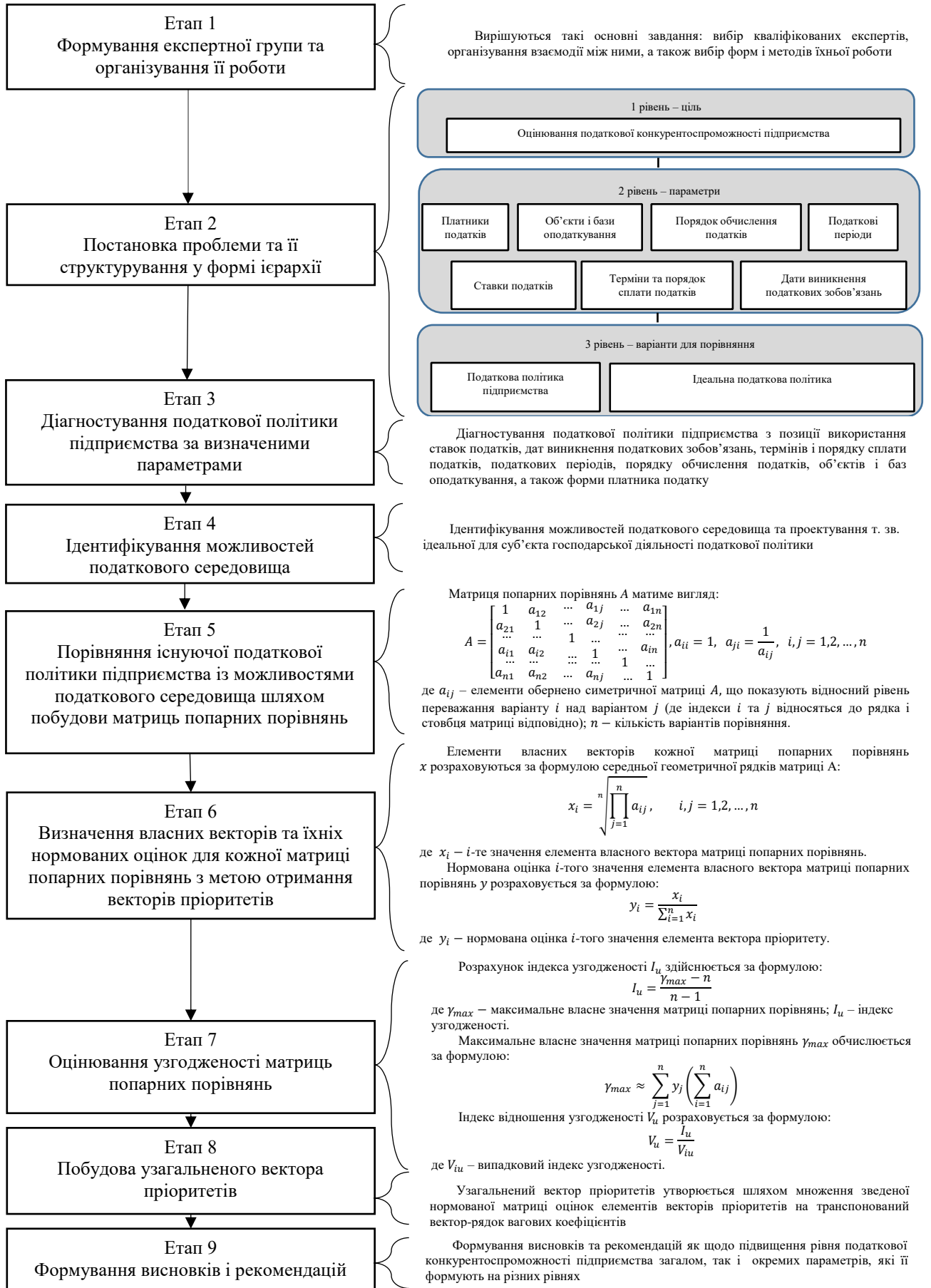


Рис. 5.2. Узагальнена послідовність оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства

Примітка: розроблено автором

Прикладне застосування пропонованих положень з оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств здійснено на прикладі Державного підприємства «Криворізький ІА». У склад експертної групи з оцінювання такої податкової конкурентоспроможності увійшло 7 експертів, 4 з яких були представниками ТЗОВ аудиторська компанія «VIP-Аудит», а решту 3 – фахівці Головного управління ДФС у Львівській області. Усі експерти мають ґрунтовні знання у сфері оподаткування діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, чималий досвід практичної роботи, а також консультування представників бізнесу за цією тематикою. Обґрунтування чисельності експертної групи здійснено на підставі наукових положень, викладених у праці [2, с. 31].

Постановку проблеми та її структурування у формі ієрархій виконано аналогічно, як у наведеній на рис. 5.2 узагальненій послідовності оцінювання податкової конкурентоспроможності. Кількість параметрів порівняння, що розглядались експертною групою, також становила сім (платники податків, об'єкти і бази оподаткування, порядок обчислення податків, податкові періоди, ставки податків, дати виникнення податкових зобов'язань, а також терміни та порядок сплати податків). Конкретизація цих параметрів порівняння на нижчих щаблях ієрархії не здійснювалась.

Діагностування податкової політики Державного підприємства «Криворізький ІА» за визначеними параметрами порівняння, можливостей зовнішнього податкового середовища, а також проектування т. зв. ідеальної для компанії податкової політики здійснювалось поєднанням методів колективного «блокноту», експертного фокусування та «мозкового» штурму за участю усіх експертів робочої групи протягом 23 днів. Коефіцієнт компетентності експертів не розраховувався (припускалося, що рівень фаховості усіх експертів перебував приблизно на одному рівні). Для формування узагальненої оцінки експертів у розрізі кожного параметра порівняння використовувався метод середніх величин. Під час дослідження застосовувалась відносна шкала Сааті, наведена у табл. 5.2. Як наслідок,

отримано низку матриць попарних порівнянь для кожного із семи таких параметрів, першою з яких є матриця щодо параметру «Платники податків» (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Матриця попарних порівнянь для Державного підприємства «Криворізький ІА» щодо параметру «платники податків»

Параметр «платники податків»	Податкова політика підприємства	Ідеальна податкова політика	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, y_i
Податкова політика підприємства	1	1/3	0,250
Ідеальна податкова політика податкового середовища	3	1	0,750
$\gamma_{max} = 2,00$			

Згідно формул (5.6) і (5.7) отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{3} \times 1} = 0,577;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 3} = 1,732;$$

$$\sum_{i=1}^2 1,732 + 0,577 = 2,309;$$

$$y_1 = \frac{0,577}{2,309} = 0,250;$$

$$y_2 = \frac{1,732}{2,309} = 0,750.$$

Використовуючи формулу (5.10), обчислимо максимальне власне значення матриці попарних порівнянь γ_{max} :

$$\gamma_{max} = 0,750 \times \left(1 + \frac{1}{3}\right) + 0,250 \times (3 + 1) = 2,00.$$

Аналогічні результати розрахунків наведемо щодо інших параметрів порівняння на третьому рівні (табл. 5.5-5.10).

Таблиця 5.5

Матриця попарних порівнянь для Державного підприємства «Криворізький ІА» щодо параметру «об'єкти і бази оподаткування»

Параметр «об'єкти і бази оподаткування»	Податкова політика підприємства	Ідеальна податкова політика	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, y_i
Податкова політика підприємства	1	1/5	0,167
Ідеальна податкова політика податкового середовища	5	1	0,833
$\gamma_{max} = 2,00$			

Згідно формул (5.6), (5.7) і (5.10) отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{5} \times 1} = 0,447;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 5} = 2,236;$$

$$\sum_{i=1}^2 2,236 + 0,447 = 2,683;$$

$$y_1 = \frac{0,447}{2,683} = 0,167;$$

$$y_2 = \frac{2,236}{2,683} = 0,833;$$

$$\gamma_{max} = 0,833 \times \left(1 + \frac{1}{5}\right) + 0,167 \times (5 + 1) = 2,00.$$

Таблиця 5.6

Матриця попарних порівнянь для Державного підприємства «Криворізький ІА»
щодо параметру «порядок обчислення податків»

Параметр «порядок обчислення податків»	Податкова політика підприємства	Ідеальна податкова політика податкового середовища	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, y_i
Податкова політика підприємства	1	1/7	0,125
Ідеальна податкова політика податкового середовища	7	1	0,875
$\gamma_{max} = 2,00$			

Згідно формул (5.6), (5.7) і (5.10) отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{7} \times 1} = 0,378;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 7} = 2,646;$$

$$\sum_{i=1}^2 2,646 + 0,378 = 3,024;$$

$$y_1 = \frac{0,378}{3,024} = 0,125;$$

$$y_2 = \frac{2,646}{3,024} = 0,875;$$

$$\gamma_{max} = 0,875 \times \left(1 + \frac{1}{7}\right) + 0,125 \times (7 + 1) = 2,00.$$

Таблиця 5.7

Матриця попарних порівнянь для Державного підприємства «Криворізький ІА»
щодо параметру «податкові періоди»

Параметр «податкові періоди»	Податкова політика підприємства	Ідеальна податкова політика	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, y_i
Податкова політика підприємства	1	1/7	0,125
Ідеальна податкова політика податкового середовища	7	1	0,875
$\gamma_{max} = 2,00$			

Згідно формул (5.6), (5.7) і (5.10) отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{7}} \times 1 = 0,378;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 7} = 2,646;$$

$$\sum_{i=1}^2 2,646 + 0,378 = 3,024;$$

$$y_1 = \frac{0,378}{3,024} = 0,125;$$

$$y_2 = \frac{2,646}{3,024} = 0,875;$$

$$\gamma_{max} = 0,875 \times \left(1 + \frac{1}{7}\right) + 0,125 \times (7 + 1) = 2,00.$$

Таблиця 5.8

Матриця попарних порівнянь для Державного підприємства «Криворізький ІА»
щодо параметру «ставки податків»

Параметр «ставки податків»	Податкова політика підприємства	Ідеальна податкова політика	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, y_i
Податкова політика підприємства	1	1/4	0,200
Ідеальна податкова політика податкового середовища	4	1	0,800
$\gamma_{max} = 2,00$			

Згідно формул (5.6), (5.7) і (5.10) отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{4} \times 1} = 0,500;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 4} = 2,000;$$

$$\sum_{i=1}^2 2,000 + 0,500 = 2,500;$$

$$y_1 = \frac{0,500}{2,500} = 0,200;$$

$$y_2 = \frac{2,000}{2,500} = 0,800;$$

$$\gamma_{max} = 0,800 \times \left(1 + \frac{1}{4}\right) + 0,200 \times (4 + 1) = 2,00.$$

Таблиця 5.9

Матриця попарних порівнянь для Державного підприємства «Криворізький ІА»
щодо параметру «терміни та порядок сплати податків»

Параметр «терміни та порядок сплати податків»	Податкова політика підприємства	Ідеальна податкова політика	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, y_i
Податкова політика підприємства	1	1/3	0,250
Ідеальна податкова політика податкового середовища	3	1	0,750
$\gamma_{max} = 2,00$			

Згідно формул (5.6), (5.7) і (5.10) отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{3} \times 1} = 0,577;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 3} = 1,732;$$

$$\sum_{i=1}^2 1,732 + 0,577 = 2,309;$$

$$y_1 = \frac{0,577}{2,309} = 0,250;$$

$$y_2 = \frac{1,732}{2,309} = 0,750;$$

$$\gamma_{max} = 0,750 \times \left(1 + \frac{1}{3}\right) + 0,250 \times (3 + 1) = 2,00.$$

Таблиця 5.10

Матриця попарних порівнянь для Державного підприємства «Криворізький ІА»
щодо параметру «дати виникнення податкових зобов'язань»

Параметр «дати виникнення податкових зобов'язань»	Податкова політика підприємства	Ідеальна податкова політика	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, y_i
Податкова політика підприємства	1	1/9	0,100
«Ідеальна» податкова політика податкового середовища	9	1	0,900
$\gamma_{max} = 2,00$			

Згідно формул (5.6), (5.7) і (5.10) отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{9} \times 1} = 0,333;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 9} = 3,000;$$

$$\sum_{i=1}^2 3,000 + 0,333 = 3,333;$$

$$y_1 = \frac{0,333}{3,333} = 0,100;$$

$$y_2 = \frac{3,000}{3,333} = 0,900;$$

$$\gamma_{max} = 0,900 \times \left(1 + \frac{1}{9}\right) + 0,100 \times (9 + 1) = 2,00.$$

Окрім вищенаведених матриць попарних порівнянь для параметрів 3 рівня експертною групою було побудовано також матрицю для параметрів 2 рівня (табл. 5.11).

Таблиця 5.11

Загальна матриця попарних порівнянь для Державного підприємства «Криворізький ІА» щодо параметрів другого рівня

Параметри другого рівня	Платники податків	Об'єкти і бази оподаткування	Порядок обчислення податків	Податкові періоди	Ставки податків	Терміни та порядок сплати податків	Дати виникнення податкових зобов'язань	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, u_i
Платники податків	1	3	1	1	3	1/3	1/3	0,120
Об'єкти і бази оподаткування	1/3	1	1/3	1	1/3	1	1/3	0,064
Порядок обчислення податків	1	3	1	3	3	1	1/5	0,153
Податкові періоди	1	1	1/3	1	1	1	1/5	0,081
Ставки податків	1/3	3	1/3	1	1	1	1/3	0,087
Терміни та порядок сплати податків	3	1	1	1	1	1	1/5	0,112
Дати виникнення податкових зобов'язань	3	3	5	5	3	5	1	0,383
$\gamma_{max} = 7,788$ $I_u = 0,131$ $V_u = 0,099$								

Згідно формул (5.6), (5.7), (5.9) і (5.10) отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[7]{1 \times 3 \times 1 \times 1 \times 3 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{3}} = 1,000;$$

$$x_2 = \sqrt[7]{\frac{1}{3} \times 1 \times \frac{1}{3} \times 1 \times \frac{1}{3} \times 1 \times \frac{1}{3}} = 0,534;$$

$$x_3 = \sqrt[7]{1 \times 3 \times 1 \times 3 \times 3 \times 1 \times \frac{1}{5}} = 1,272;$$

$$x_4 = \sqrt[7]{1 \times 1 \times \frac{1}{3} \times 1 \times 1 \times 1 \times \frac{1}{5}} = 0,679;$$

$$x_5 = \sqrt[7]{\frac{1}{3} \times 3 \times \frac{1}{3} \times 1 \times 1 \times 1 \times \frac{1}{3}} = 0,731;$$

$$x_6 = \sqrt[7]{3 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times \frac{1}{5}} = 0,929;$$

$$x_7 = \sqrt[7]{3 \times 3 \times 5 \times 5 \times 3 \times 5 \times 1} = 3,192;$$

$$\sum_{i=1}^7 1,000 + 0,534 + 1,272 + 0,679 + 0,731 + 0,929 + 3,192 = 8,337;$$

$$y_1 = \frac{1,000}{8,337} = 0,120;$$

$$y_2 = \frac{0,534}{8,337} = 0,064;$$

$$y_3 = \frac{1,272}{8,337} = 0,153;$$

$$y_4 = \frac{0,679}{8,337} = 0,081;$$

$$y_5 = \frac{0,731}{8,337} = 0,088;$$

$$y_6 = \frac{0,929}{8,337} = 0,112;$$

$$y_7 = \frac{3,192}{8,337} = 0,383;$$

$$\begin{aligned} \gamma_{max} = & 0,120 \times \left(1 + \frac{1}{3} + 1 + 1 + \frac{1}{3} + 3 + 3\right) + 0,064 \times (3 + 1 + 3 + 1 + 3 + \\ & + 1 + 3) + 0,153 \times \left(1 + \frac{1}{3} + 1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{3} + 1 + 5\right) + 0,081 \times (1 + 1 + 3 + 1 + 1 + \\ & 1 + 5) + 0,088 \times \left(3 + \frac{1}{3} + 3 + 1 + 1 + 1 + 3\right) + 0,112 \times \left(\frac{1}{3} + 1 + 1 + 1 + 1 + \right. \\ & \left. 1 + 5\right) + 0,383 \times \left(\frac{1}{3} + \frac{1}{3} + \frac{1}{5} + \frac{1}{5} + \frac{1}{3} + \frac{1}{5} + 1\right) = 7,788; \end{aligned}$$

$$I_u = \frac{\gamma_{max} - n}{n - 1} = \frac{7,788 - 7}{7 - 1} = 0,131;$$

$$V_u = \frac{I_u}{V_{iu}} = \frac{0,131}{1,32} = 0,099.$$

Таким чином, розраховане експертами значення індексу відношення узгодженості V_u перебуває у раніше зазначених допустимих межах ($V_u \leq 0,10$), що дозволяє стверджувати про узгодженість оцінок фахівців щодо податкової конкурентоспроможності Державного підприємства «Криворізький ІА» на тлі ринкових можливостей.

На етапі побудови узагальненого вектору пріоритетів членами експертної групи здійснено множення зведеної нормованої матриці оцінок елементів векторів пріоритетів на транспонований вектор-рядок вагових коефіцієнтів, що можна представити у вигляді матриці:

$$\begin{bmatrix} 0,250 & 0,167 & 0,125 & 0,125 & 0,200 & 0,250 & 0,100 \\ 0,750 & 0,833 & 0,875 & 0,875 & 0,800 & 0,750 & 0,900 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0,120 \\ 0,064 \\ 0,153 \\ 0,081 \\ 0,087 \\ 0,112 \\ 0,383 \end{bmatrix}.$$

У результаті розрахунків одержано низку нормованих оцінок (табл. 5.12), які дозволяють сформулювати цілісне уявлення про податкову конкурентоспроможність Державного підприємства «Криворізький ІА».

Таблиця 5.12

Узагальнені результати оцінювання податкової конкурентоспроможності
Державного підприємства «Криворізький ІА»

Варіанти порівняння	Параметри порівняння, коефіцієнти їхньої вагомості та нормовані оцінки елементів векторів пріоритетів							Підсумкові оцінки
	Платники податків (0,120)	Об'єкти і бази оподаткування (0,064)	Порядок обчислення податків (0,153)	Податкові періоди (0,081)	Ставки податків (0,087)	Терміни та порядок сплати податків (0,112)	Дати виникнення податкових зобов'язань (0,383)	
Податкова політика підприємства	0,250	0,167	0,125	0,125	0,200	0,250	0,100	0,154
Ідеальна податкова політика податкового середовища	0,750	0,833	0,875	0,875	0,800	0,750	0,900	0,846

Таким чином, за результатами розрахунків можна зробити висновок про те, що податкову політику будь-якого підприємства можна вважати максимально конкурентоспроможною (тобто такою, що максимально використовує можливості податкового середовища) за умови, коли чи часткові нормовані оцінки елементів вектора пріоритету, чи узагальнений вектор пріоритетів з урахуванням коефіцієнтів вагомості ілюструє співвідношення 50х50. Усі решту «перекося» у бік можливостей податкового середовища автоматично зумовлюють зменшення оцінки податкової конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності і зниження її рівня. У випадку Державного підприємства «Криворізький ІА» очевидно, що рівень його податкової конкурентоспроможності суттєво нижчий за можливості зовнішнього податкового середовища (узагальнено на 34,6%). Це притому, що

за окремими параметрами конкурентоспроможності компанія «недовикористовувала» близько 40% ринкових можливостей (наприклад, дати виникнення податкових зобов'язань). Ідентифікація наявних розривів між фактичним та максимально можливим станом дає змогу ДП «Криворізький ІА» сформулювати висновки і рекомендації щодо напрямів підвищення своєї податкової конкурентоспроможності.

Результати оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства можуть бути одним із інформаційних джерел для удосконалення податкової політики суб'єкта господарювання, забезпечення більш вищого рівня її динамічності, що загалом дасть змогу завдяки оптимізуванню податкових платежів здобути стійкі конкурентні переваги. Окрім того, такі результати є основою для ухвалення різних управлінських рішень щодо підвищення рівня податкової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання шляхом впливу на певні параметри, що формують таку конкурентоспроможність. Запропонований підхід дає змогу виявити як сильні, так і слабкі позиції фактичної податкової конкурентоспроможності підприємств.

Підвищення податкової конкурентоспроможності підприємств для вітчизняного бізнесу повинно стати одним з пріоритетних завдань на шляху забезпечення полівекторного розвитку.

5.2. Розвиток інвестиційних важелів забезпечення технологічних трансформацій

Інвестиційне забезпечення полівекторного розвитку підприємств можна вважати особливим бізнес-процесом, який враховує низку взаємозв'язаних операцій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів у конкретні результати, якими є, найчастіше, залучені суб'єктом господарювання інвестиції

у необхідній кількості та формі. Відтак, в умовах сьогодення перед вітчизняним бізнесом постає важливе завдання формування таких бізнес-процесів інвестиційного забезпечення полівекторного розвитку, які будуть дієвими та ефективними [62; 68].

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що бізнес-моделювання є одним з найкращих методів забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання [69; 70]. Завдяки моделям формуються передумови для ідентифікування логічних взаємозв'язків між окремими елементами певних процесів (інформація, події, дії тощо) на усіх етапах їхньої реалізації.

Використання бізнес-моделювання у сфері інвестиційного забезпечення полівекторного розвитку підприємств дає змогу зрозуміти увесь спектр необхідних робіт під час формування і реалізації інвестиційних процесів. Окрім того, залежно від різних обставин рівень деталізування цих процесів може бути різним.

Враховуючи результати досліджень [222], моделювання інвестиційного забезпечення полівекторного розвитку дає змогу підприємствам вирішувати низку важливих завдань практичного характеру, а саме: описувати усі процеси такого забезпечення (що створює можливості виявлення усього спектру необхідних робіт від початку до кінця), здійснювати їхнє нормування, а також установлювати взаємозв'язки між операціями у цих процесах. Завдяки цьому можна забезпечити аналогічне трактування мети та завдань інвестиційного забезпечення полівекторного розвитку усіма суб'єктами, виявити найбільш проблемні сфери, що потребують особливої уваги, а також сформувати основні вимоги до програмного забезпечення, яке може бути задіяне для автоматизування цих процесів.

Як свідчить вивчення теорії і практики, в умовах стрімких змін середовища функціонування конкурентні переваги здобудуть насамперед ті підприємства, які будуть спроможними діагностувати як власні бізнес-моделі, так і бізнес-моделі суб'єктів зовнішнього середовища (зокрема і конкурентів), а

також трансформувати неефективні процеси в ефективні. Опис бізнес-моделі інвестиційного забезпечення полівекторного розвитку є важливим завданням фахівців різних ланок управління, у т.ч. ТОП-менеджменту, бізнес-аналітиків тощо. Як слушно зауважує А.М. Вендров [35, с. 4], в умовах загострення конкуренції важливо переходити від моделей «AS-IS» (як є) до моделей «AS-TO-BE» (як повинно бути), тобто розуміти, що слід робити для залучення необхідних інвестиційних ресурсів.

Слід зауважити, що донедавна стійкі конкурентні переваги здобували суб'єкти підприємницької діяльності, хто належав до категорії великих, а також був забезпечений достатнім власним капіталом, щоб інвестувати у розвиток своїх брендів та поширювати свою глобальну присутність на різних ринках. Збільшення масштабів діяльності підприємств призводило до поширення їхнього частково монопольного становища на певних ринках та ускладнювало доступ до таких ринків інших представників бізнесу. Разом з тим, в умовах сьогодення ситуація змінилася. Сьогодні зовсім інші чинники визначають стійкі конкурентні переваги підприємств, адже динамічність ринку зумовлює активне наслідування дій суб'єктів господарювання конкурентами. Такі т. зв. «конкурентні реакції» з боку ринку можуть стосуватись цінової політики, асортименту товарів і послуг конкурентів, способів збуту продукції тощо. Таким чином, доволі складно за умов нестабільності економіки та специфіки бізнес-середовища стверджувати про відносну стабільність певних ринків, а також про існування класичних джерел здобуття конкурентних переваг і формування довгострокових стратегій як таких.

На підставі вищенаведеного можемо стверджувати про доцільність врахування усього цього масиву вхідної інформації під час формування і використання різних інвестиційних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств.

Слід зауважити, що в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів керівники і власники підприємств, особливо в Україні, змушені ідентифікувати пріоритетні сфери, у які слід інвестувати, і внаслідок цього обирати так звані

пріоритетні інвестиційні проекти. Причому, здебільшого це відбувається в умовах невизначеності, адже найчастіше складно чітко окреслити як теперішнє чи майбутнє, так і однозначні параметри потенційного інвестиційного проекту. Таким чином, актуалізується необхідність розвитку теоретико-прикладних положень щодо вибору пріоритетності інвестування у різні активи підприємства в умовах обмеженості ресурсів. З-поміж таких активів пріоритетними щодо необхідності в інвестиціях можна вважати технологічні процеси як основу операційної діяльності суб'єктів господарської діяльності, що доведено у працях [39; 40; 134; 184; 214]. Як, зокрема, зазначено у роботі В. Жежухи [135, с. 1], «одним із першочергових завдань вітчизняних машинобудівних підприємств є впровадження технологічних процесів, які характеризуватимуться інноваційністю та уможливлять виготовлення конкурентоспроможної продукції».

Огляд й узагальнення навчально-наукової літератури за проблемами інвестування та управління інвестиційними проектами дають змогу стверджувати про існування значної кількості параметрів, за якими обираються пріоритетні інвестиційні проекти для підприємств. Найбільш поширеними з них є термін окупності (D_{pb}), чиста теперішня вартість інвестиційного проекту (N_{pv}) та внутрішня норма дохідності (I_{rr}). Не вдаючись до обґрунтування трактування кожного з цих понять та їхньої ретельної характеристики, слід зауважити, що в основі сучасного розуміння оцінювання рівня ефективності інвестування є концепція визначення вартості грошей у часі. Враховується, зокрема, зіставлення очікуваного грошового потоку (cash flow) з т. зв. інвестиційними витратами, «приведення» цих параметрів до теперішнього часу, що за визначеної ставки дисконту дає змогу повернути інвестовану величину капіталовкладень та забезпечити очікувану віддачу на вкладений капітал. Завдяки цьому можна ідентифікувати, який інвестиційний проект буде більш економічно вигідним, прибутковим та перспективним.

Серед інших критеріїв оцінювання ефективності інвестування на підставі вивчення теорії і практики слід виокремити індекс прибутковості інвестицій

(P_i), рівень інноваційності інвестиційного проекту, його екологічність, соціальність, відповідність місії та цілям тощо. Узагальнено, такі критерії можна поділити на кількісні та якісні.

В аналізованому контексті слід звернути увагу на те, що в умовах ринкової економіки використання лише «класичних» показників оцінювання пріоритетності інвестування в активи підприємства можна вважати обмеженим підходом. Це справедливо як для великих, так і для незначних інвестиційних проектів незалежно від об'єктів інвестування (розширення виробничих потужностей, придбання цілісних майнових комплексів, реконструкція чи технічне переозброєння виробництва, придбання нематеріальних активів тощо).

Слід пам'ятати про те, що одна з визначальних цілей будь-яких інвестицій – отримання стійкої конкурентної переваги на ринку. Останнім часом у науковій літературі доволі часто стверджують про важливість забезпечення взаємозв'язку між поняттями «інвестиції» та «риннок», тобто про важливість і необхідність ринкової орієнтації інвестиційних проектів. За цих умов індекс прибутковості інвестицій, чиста теперішня вартість інвестиційного проекту, термін окупності, внутрішня норма доходності та інші подібні показники дають обмежену оцінку, на підставі якої повинно ухвалюватися рішення про вибір того чи іншого варіанта інвестиційного проекту. Безперечно, екологічність, соціальність, інноваційність та низка інших параметрів є також важливими критеріями вибору варіанта інвестування, але разом з тим вони також лише фрагментарно ілюструють ринкову орієнтацію інвестиційних проектів. Зазначена проблема актуалізується за умови необхідності забезпечення полівекторного розвитку підприємств в умовах динамічності середовища функціонування. Відтак, обрання неринково орієнтованих інвестиційних проектів уже ап'рорі може стати причиною неефективного використання обмежених інвестиційних ресурсів.

Результати огляду й узагальнення літературних джерел та практичної діяльності підприємств свідчать про ще одну важливу проблему використання

інвестиційних важелів забезпечення полівекторного розвитку суб'єктів господарської діяльності – ухвалення рішень керівниками і власниками щодо вибору пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємства здебільшого із використанням власної інтуїції, яка лише фрагментарно «підкріплена» формалізованими розрахунками. Як наслідок, інвестиційні рішення у бізнесі нерідко навіть не враховують зазначені вище т. зв. «класичні» показники ефективності інвестиційних проектів.

В економічній літературі все ж розглядаються певні види інвестицій, що враховують чинники ринку. Наприклад, у роботі Л.М. Горбатюк [46, с. 203] автор виокремлює за метою інвестування вимушені, ринкові, антизатратні та дохідні інвестиції. Так, під ринковими інвестиціями автор розуміє інвестування у «вдосконалення продукції або ж диверсифікацію виробництва з метою збереження позицій на ринку». З.Н. Ягумова [325, с. 273] вживає поняття інвестицій на зміну програми виготовлення продукції і трактує їх такими, що спрямовуються «на диверсифікацію, пов'язану зі зміною номенклатури виробів, створенням нових видів продукції та організуванням нових ринків збуту». Разом з тим, абсолютна більшість наукових праць з проблем інвестування все ж ринковоорієнтовані інвестиції не виокремлює.

Вивчення досвіду економічно розвинутих країн дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні замало стверджувати про важливість ринковоорієнтованості інвестиційної діяльності підприємств. В умовах глобального ринку уже складно здобувати успіх у конкурентній боротьбі лише шляхом використання переваг масштабів виробництва, глобальної присутності чи інвестування в торгову марку. Так само складно утримати середньо- і довгострокову конкурентну перевагу завдяки створенню різних перешкод для входження у галузь конкурентами. Окрім того, навіть впровадження нових продуктів не завжди гарантує успіх на ринку, адже, як свідчить практика, у більшості випадків конкуренти швидко реагують на інноваційні рішення інших підприємств, адаптуючись під них або навіть пропонуючи ще кращі варіанти удосконаленої інноваційної продукції. Також доволі часто конкурентами

«копіюється» цінова політика, а також заходи з просування продукції. За цих умов традиційні джерела здобуття конкурентних переваг зміщуються на короткостроковий ринок і пріоритетним стає критерій забезпечення еластичності виробництва та управління, що дає змогу підприємствам максимально швидко реагувати на запити ринку та ще й краще і швидше за конкурентів.

Очевидно, що усі ці явища безпосередньо пов'язані із інвестиційною поведінкою підприємства і використанням інвестиційних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Тим більше, це повинно враховуватись керівниками і власниками суб'єктів господарювання під час вибору пріоритетності інвестування в активи. Як свідчать реалії сьогодення, чимало компаній уже відмовляються від практики «розбудовування» своїх виробничих потужностей, уникаючи проблем ускладнення управління й зниження рівня гнучкості операційної діяльності. Сьогодні важливо знати, яким чином уже найближчим часом зміниться ринок, на якому працює підприємство, як протидіяти конкурентам, як максимально задовольняти потреби клієнтів, як мінімізувати вплив потенційних загроз середовища функціонування, як максимально реалізувати ринковий потенціал, як мінімізувати час під час організаційних змін тощо. Керівники і власники повинні чітко ідентифікувати під час реалізації інвестиційної політики майбутні конкурентні переваги, а також можливість їхнього поновлення і покращення.

Таким чином, на підставі вищенаведеного пропонується під час вибору пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємства використовувати окрім стандартних найбільш поширених показників оцінювання ефективності інвестиційних проектів ще один – конкурентну адаптивність технологій суб'єкта господарювання. Будь-які інвестиції в технологічні процеси більшою чи меншою мірою спрямовані на операційну діяльність підприємства – виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг. В одному випадку такий вплив є максимальним, наприклад, коли впроваджуються нові технологічні процеси чи будується новий завод. В

іншому випадку ця спрямованість є менш вираженою. Разом з тим, з огляду на вищенаведене, важливо, щоб у результаті інвестицій у технології можна було отримати такий продукт, який не лише буде інноваційним чи/та конкурентоспроможним, а й таким, що може підлягати подальшому технологічному вдосконаленню з використанням наявних виробничих потужностей. Саме завдяки цьому згадана вище короткострокова конкурентоспроможність буде забезпечена і підтримувана на належному рівні.

Доцільно наголосити на тому, що поняття адаптивності не є новим у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Так, наприклад, ретельне аналізування цього поняття виконано у роботі В.М. Ячменьової та З.О. Османової [329, с. 346-353]. Зокрема, під поняттям «адаптивність» автори розуміють «властивість пристосування до умов зовнішнього середовища, що змінюються», а також «до внутрішньофірмових і макроекономічних змін» [329, с. 352]. Окрім того, автори розглядають це поняття з позиції властивості, яка є «необхідною для визначення критеріїв змін, реакцією, необхідною для встановлення причини змін, здатністю, потрібною для визначення характеру поточних змін і забезпечення економічної стійкості діяльності, а також характеристикою, необхідною для визначення характеру та рівня структурних змін» [329, с. 352]. З позиції М.О. Турко [309, с. 40] адаптивність – це «категорія, яка характеризує здатність підприємства як відкритої економічної системи пристосуватись до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі для забезпечення бажаної ефективності його діяльності, і включає виробничу, фінансову, трудову та інвестиційно-інноваційну адаптивність». О. Віт [37, с. 348] під поняттям адаптивності розуміє властивість, яка характеризує здатність системи нормально функціонувати під час зміни параметрів зовнішнього середовища, а також пристосовувати систему до цих змін. На думку І.П. Отенка [240, с. 35-37], адаптивність «окреслює ступінь пристосування до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і є інтегральною характеристикою економічної системи, яка поєднує такі ознаки, як гнучкість, мобільність, маневреність та інші, що забезпечує «легкість» перегрупування

між

елементами системи без будь-яких корінних змін в її структурі, відображає готовність системи управління підприємства функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища та визначається спроможністю управлінського персоналу використовувати нестандартні рішення на основі глибокого розуміння передбачення тенденцій у зовнішньому середовищі». З позиції Т.І. Дем'яненко [53, с. 218] адаптивність слід трактувати як «готовність до стійкості і гнучкості до змін у власному стилі та підході до роботи з метою досягнення конкретно поставлених завдань».

Таким чином, узагальнюючи вищенаведені підходи до трактування поняття «адаптивність», слід зауважити, що в основі кожного з них є здатність певної економічної системи реагувати шляхом пристосування до зміни низки параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища. Причому, слушною є думка А.П. Градова [121, с. 144], який зауважує, що будь-яка система має «граничні можливості адаптації до умов виробництва, що змінюються» і називає це «закономірністю еквіфінальності системи». Як наслідок, автор стверджує про деяку граничність адаптування, що вимагає періодичного повторного інвестування, у т.ч. в технологічні процеси, тобто безперервного удосконалення виробництва.

Розглядаючи в аналізованому контексті конкурентну адаптивність економічної системи, слід зауважити, що таке поняття слід трактувати як здатність економічної системи покращувати конкурентні позиції протягом визначеного періоду часу шляхом пристосування до зміни низки параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища. Таким чином, враховуючи особливості використання інвестиційних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств, слід зауважити, що суб'єкти господарювання повинні оцінювати інвестиційні проекти не тільки за критеріями терміну окупності, чистої теперішньої вартості, екологічності, інноваційності, внутрішньої норми доходності тощо, а також з позиції здатності продукувати продукцію, яка у перспективі дасть змогу покращувати

конкурентні позиції підприємства на ринку. Таким чином, поняття конкурентної адаптивності за своїм змістом є іншим, ніж поняття гнучкості, яке, зокрема, у літературі трактується як здатність технологічної системи «швидко перебудовуватись для оброблення нових деталей у межах, визначених технологічними можливостями обладнання і технологій» [280, с. 9]. Як свідчить вивчення теорії і практики, сьогодні замало стверджувати про гнучкість технологій, навіть інноваційних. Справа в тому, що технологічний процес справді може бути гнучким і забезпечувати виготовлення нової продукції у межах фактичних техніко-технологічних можливостей. Разом з тим, з позиції ринку нова продукція не завжди може бути прийнятою споживачами. Досвідом ведення бізнесу неодноразово доведено, що гнучкість дає змогу підприємствам ще певний час утриматись на етапі спадання життєвого циклу продукції або «увійти» у нову ринкову нішу без досягнення значних економічних результатів. Таким чином, в умовах сьогодення під час вибору пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств важливо враховувати саме параметр конкурентної адаптивності таких процесів, який відображатиме їхню здатність продукувати продукцію, яка у перспективі дасть змогу покращувати конкурентні позиції підприємства на ринку. Високий рівень конкурентної адаптивності технологій дасть змогу у випадку зміни чинників середовища функціонування у межах наявних технологічних можливостей (чи дещо вдосконалених) не просто забезпечити виготовлення нової продукції, а саме такої, яка буде конкурентоспроможною у перспективі.

Методичним інструментарієм для вирішення окресленого завдання вибору пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств може бути використання нечіткої логіки, що ретельно описано у працях [11; 175; 231; 287; 319; 331; 334; 351]. Як, зокрема, зазначає О. Чернявська [319, с. 67], математичний апарат теорії нечітких множин застосовується у різних сферах – від систем управління літальними апаратами до прогнозування підсумків виборів. Як відомо, в основі нечіткої логіки перебуває логіка, що ґрунтується на певних лінгвістичних змінних. Доцільність такого кроку обґрунтовується

низкою обставин. Насамперед, варто погодитись з думкою про те, що в інвестиційній сфері чимало рішень ухвалюються в умовах невизначеності [11, с. 9]. Разом з тим, не завжди коректно за цих умов використовувати апарат теорії ймовірності. Слід наголосити і на тому, що чимало очікуваних параметрів інвестиційного проекту мають прогностичний характер, не характеризуються точними значеннями (ця точність ще більше знижується за умови збільшення тривалості розрахункового періоду) та їх можна ідентифікувати лише з певним рівнем достовірності. Слушно наголошує В. Рибак [287, с. 23] на тому, що будь-який інвестиційний проект характеризується множиною чинників невизначеності, як от невизначеністю вхідної інформації, зовнішнього середовища, невизначеністю, пов'язаною з характером, варіантами та моделлю реалізації проекту, а також невизначеністю вимог, що формуються до ефективності такого проекту. Відтак, на думку автора, під час оцінювання різних інвестиційних проектів важливо використовувати такий математичний апарат, що дозволить формалізувати та одночасно аналізувати різні види невизначеності.

Використання теорії нечітких множин для вирішення завдання вибору пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємства дає змогу також доволі легко вирішити проблему якості окремих параметрів і нескладно трансформувати їх у кількісні оцінки, які у подальшому можуть бути інтегровані в один інтегральний показник. Серед інших переваг цього підходу на підставі огляду й узагальнення літературних джерел слід виокремити [11; 174; 231; 287; 319; 331; 334; 351; 359]:

- можливість забезпечення оперативного моделювання складних динамічних економічних систем;

- можливість здійснення якісного оцінювання як вхідних, так і вихідних параметрів;

- можливість здійснення порівняльного аналізування різних об'єктів із визначеним рівнем ймовірності;

- економія часу на встановлення точності вхідних чи вихідних параметрів;
- можливість аналізування нечіткої вхідної інформації, яку нерідко взагалі неможливо оцінити кількісно;
- можливість нечіткого формалізування критеріїв оцінювання та порівняння тощо.

Доцільно зауважити, що проблема використання теорії нечітких множин в ухваленні різних інвестиційних рішень не є новою. Як, зокрема, визначено у роботі А. Аньшина, І. Демкіна, І. Царькова та І. Ніконова [11, с. 9], відомі випадки формування нечітких значень чистої теперішньої вартості інвестиційного проекту N_{pv} та внутрішньої норми його дохідності I_{rr} . Окрім того, у літературі розглядається проблема багатокритеріальної нечіткої оцінки такого проекту, а також оптимізування інвестиційного портфелю з використанням нечітких множин.

Використовуючи класичний термінологічний апарат теорії нечіткої логіки для оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств, слід зауважити, що в її межах здійснюється оперування деякими нечіткими множинами (а не конкретними числами), у яких перехід елементів між групами неналежності чи належності є поступовим. Узагальнено нечітку множину можна трактувати як «сукупність елементів довільної природи, щодо яких не можна з повною визначеністю стверджувати, чи належить, чи ні той або інший елемент цій сукупності» [331, с. 145]. Цей метод акцентує увагу на важливості врахування не розподілу ймовірності, а розподілу можливості, який описується функцією належності нечіткого значення [287, с. 23]. Моделювання у цьому випадку полягає як у використанні певних нечітких чисел, так і у виборі певного виду функції належності.

З урахуванням понятійно-математичного апарату теорії нечіткої логіки означимо для певної нечіткої множини A функцію належності μ_A . Тоді $\mu_A(x)$ трактуватимемо як певне число, що перебуває в межах від 0 до 1 і показуватиме рівень належності певного елемента x до цієї нечіткої множини A . Причому,

слід зауважити, що за умови звичайної (чіткої) множини $Y \subset X$ справедливим є твердження:

$$\mu_Y(x) = \begin{cases} 0, & x \in Y; \\ 1, & x \notin Y. \end{cases} \quad (5.11)$$

Таким чином, варто наголосити, що за умови звичайної (чіткої) множини Y $\mu_Y(x)$ може набувати лише одного із двох значень $\{0, 1\}$, у той час як під час використання нечіткої множини A $\mu_A(x)$ може набувати будь-яких значень на відрізку $[0, 1]$. Враховуючи такі особливості, параметри оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств можна представити у формі неабсолютності, «розмитості» в межах від «так» до «ні» (тобто в межах від 0 до 1). Особливо це стосується запропонованого показника конкурентної адаптивності технологій. Відтак, під час використання теорії нечіткої логіки для оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств можливими є використання також проміжних функцій належності, наприклад, $\mu_A(x) = 0,5$. Слушною можна вважати думку М.Г. Коляди [175, с. 130], який зауважує, що функції належності «відображають кількісно рівень точності знання чи уявлення про складний предмет розгляду». Окрім того, автор їх трактує як гіпотезу, у якій закладена певна суб'єктивна оцінка, яка дає змогу аналізувати альтернативи на засадах використання певного математичного апарату.

Огляд й узагальнення літературних джерел за проблемою використання теорії нечітких множин для вирішення різних економічних завдань [11; 118; 119; 175; 194; 223; 319; 336; 337; 338; 344; 354; 356; 360; 381] дає змогу ідентифікувати основні етапи оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств, що охарактеризовані нижче.

Етап 1. Ідентифікування параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси. Вивчення теорії та практики, огляд й узагальнення літературних джерел, а також вищезазначені результати дослідження обґрунтовують доцільність включення у перелік таких параметрів

чисту теперішню вартість інвестиційного проекту N_{pv} , внутрішню норму його дохідності I_{rr} , а також рекомендовану конкурентну адаптивність технологічного процесу K_a . Як встановлено вище, цей перелік не є вичерпним і у літературі обґрунтовано ще чимало інших параметрів оцінювання інвестиційних проектів (наприклад, екологічність, інноваційність, відповідність місії та цілям, взаємоузгодженість тощо). Разом з тим, вже вище згадувалось, що саме чиста теперішня вартість N_{pv} та внутрішня норма дохідності I_{rr} інвестиційного проекту є найбільш поширеними параметрами діагностування доцільності його здійснення, відтак їх рекомендується включити у перелік як «класичних» параметрів. Попри те, варто наголосити на тому, що у випадку необхідності перелік параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси суб'єктами такого оцінювання може бути розширений.

Етап 2. Визначення коефіцієнтів вагомості параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси α . Як свідчить вивчення теорії і практики, підходи до установаження таких коефіцієнтів можуть бути аналогічними, як у випадку вирішення інших завдань економічного спрямування. На підставі огляду й узагальнення літературних джерел [1; 176; 202; 207; 233; 297] серед методів визначення коефіцієнтів вагомості параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси можна виокремити метод аналізування ієрархій, попарні порівняння, ранжування чинників, приписування балів, модифікування першої основної компоненти, рандомізування зведених показників, використання формул Фішберна тощо. Причому, слід зауважити, що:

$$\sum_{i=1}^N a_i = 1, \quad (5.12)$$

де N – кількість параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси α .

Етап 3. Ідентифікування трапецієподібних терм-множин для параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси та відповідних їм лінгвістичних змінних. Як відомо з теорії і практики, різні нечіткі інтервали (терм-множини) в межах теорії нечітких множин можуть бути охарактеризовані з позиції аналітичної апроксимації з використанням різних $L - R$ функцій. Як правило, для цього використовуються найчастіше прямокутні, трикутні, трапецієподібні та інші функції. Разом з тим, на підставі огляду й узагальнення літературних джерел можна зробити висновок, що з-поміж різних $L - R$ функцій найбільшого поширення у практичному застосуванні набули саме трапецієподібні функції належності (рис. 5.3), що описуються таким чином [11, с. 10]:

$$\mu_A(x) = \begin{cases} 0, & x < a_1; \\ \frac{x-a_1}{a_2-a_1} & a_1 \leq x < a_2; \\ 1 & a_2 \leq x \leq a_3; \\ \frac{a_4-x}{a_4-a_3} & a_3 < x \leq a_4, \end{cases} \quad (5.13)$$

де a_1, a_2, a_3, a_4 – числові параметри (дійсні значення) трапецієподібної $L - R$ функції, причому $a_1 \leq a_2 \leq a_3 \leq a_4$; a_1 – ліве нульове значення функції; a_4 – праве нульове значення функції; a_2 і a_3 – точки, у яких значення функції належності є максимальним (вершина трапеції) (іншими словами – упевненість у вірності твердження про належність до певної терм-множини).

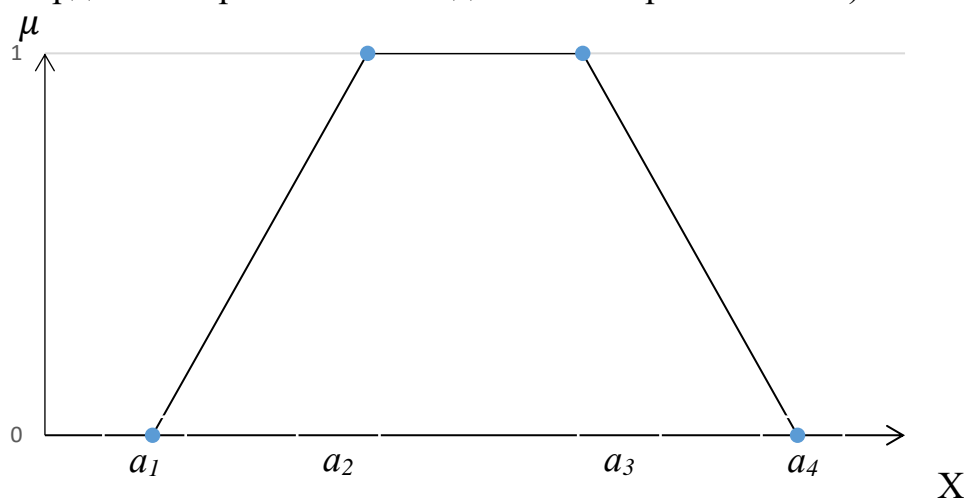


Рис. 5.3. Трапецієподібна функція приналежності у межах теорії нечітких множин

Примітка: наведено на основі [223, с. 110]

З урахуванням формули (5.13) та враховуючи понятійно-категорійний апарат теорії нечітких множин можна зробити висновок, що трапецієподібні терм-множини для параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси та відповідні їм лінгвістичні змінні відображатимуть 4 можливих оцінки:

- a_1 – песимістична оцінка;
- a_4 – оптимістична оцінка;
- a_2, a_3 – найбільш реальна очікувана оцінка.

Етап 4. Установлення нечітких трапецієподібних чисел для параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси (фазифікація вхідних параметрів з використанням функції належності). Маючи інформацію щодо відповідної трапецієподібної $L - R$ функції під час оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств можна перейти до використання відповідних лінгвістичних змінних (тобто до якісного оцінювання) (етап фазифікації). Відтак, за результатами виконання цього етапу щодо кожного з аналізованих параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств (чистої теперішньої вартості інвестиційного проекту N_{pv} , внутрішньої норми його дохідності I_{rr} та конкурентної адаптивності технологічного процесу K_a) повинно бути встановлено нечіткі трапецієподібні числа у формі:

$$N_{pv} = (a_1, a_2, a_3, a_4); \quad (5.14)$$

$$I_{rr} = (a_1, a_2, a_3, a_4); \quad (5.15)$$

$$K_a = (a_1, a_2, a_3, a_4). \quad (5.16)$$

Слід акцентувати увагу і на тому, що під час оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств завдання ускладнюється з огляду на те, що потрібно також установити нечіткі трапецієподібні числа для проміжних параметрів, зокрема, грошового потоку C_t (де t – кількість часових інтервалів, $t = 0, 1, 2, 3, 4, \dots, T$), ставки дисконтування r та теперішньої

вартості P_v грошових потоків. Таким чином, відповідні проміжні нечіткі трапецієподібні числа матимуть форму:

$$C_t = (a_1, a_2, a_3, a_4); \quad (5.17)$$

$$r = (a_1, a_2, a_3, a_4); \quad (5.18)$$

$$P_v = (a_1, a_2, a_3, a_4). \quad (5.19)$$

Слід зауважити, що теоретико-прикладні положення формування нечітких трапецієподібних чисел для внутрішньої норми дохідності I_{rr} , а також чистої теперішньої вартості інвестиційного проекту N_{pv} на основі нечітких трапецієподібних чисел грошового потоку C_t , ставки дисконтування r та теперішньої вартості грошових потоків P_v обґрунтовані у літературі, зокрема, у працях Ю.В. Жильцової [137], В.М. Аньшина, І.В. Демкіна, І.Н. Царькова, І.М. Ніконова [11], Є.М. Ремезової [286], А.М. Дибова [54], М.В. Забоєва [138], А.О. Недосекіна [228] та багатьох інших.

За результатами вищенаведеного нечіткі трапецієподібні числа чистої теперішньої вартості N_{pv} кожного з аналізованих варіантів інвестиційних проектів обчислюватимуться за формулою [11, с. 13]:

$$NPV = \sum_{t=0}^T PV(C_t). \quad (5.20)$$

Таким чином, обчислення нечітких трапецієподібних чисел чистої теперішньої вартості N_{pv} передбачає сумування нечітких дисконтованих значень теперішньої вартості грошового потоку $P_v(C_t)$ для кожного нечіткого значення (a_1, a_2, a_3, a_4) .

Ідентифікування нечітких трапецієподібних чисел конкурентної адаптивності K_a слід здійснювати експертним методом з наступним проектуванням експертних оцінок на трапецієподібну шкалу (табл. 5.13).

Таблиця 5.13

Рекомендована трапецієподібна шкала оцінювання конкурентної адаптивності технологічного процесу підприємства залежно від значень лінгвістичних змінних

Лінгвістичні змінні	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
Трапецієподібна шкала оцінок	(0; 0; 0,1; 0,3)	(0,1; 0,3; 0,3; 0,5)	(0,3; 0,5; 0,5; 0,7)	(0,5; 0,7; 0,7; 0,9)	(0,7; 0,9; 1,0; 1,0)

Примітка: складено на основі [11, с. 16; 228]

Етап 5. Нормування нечітких трапецієподібних чисел для параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси. Доцільно зауважити, що для вирішення завдання такого оцінювання для зручності слід оперувати нормованими показниками. За цих умов повинен бути такий елемент x , що $\mu_A(x) = 1$. Як свідчить вивчення теорії і практики, для нормалізування індикаторів можна використовувати різні підходи. Наприклад, у роботі І. Ісмагілова [149, с. 22-25] пропонується, як варіант, визначення відомої у науковій літературі узагальненої методики Харінгтона:

$$z_{ij} = \exp \times \left(-\exp \times (-y_{ij}) \right), \quad i = \overline{1, N}, \quad j = \overline{1, K}, \quad (5.21)$$

де z_{ij} – часткова функція, ідентифікована згідно універсальної шкали Харінгтона;

y_{ij} – індикатор у безрозмірній формі;

N, K – відповідно чисельність альтернатив та критеріїв, які оцінюватимуться.

Можливим є також використання для нормалізування стандартної шкали Харінгтона із п'яти лінгвістичних оцінок (табл. 5.14), що представлена, зокрема, у роботах О.В. Нечипорука [229, с. 277], В.Й. Жежухи [136, с. 172], О.Є. Кузьміна, О.В. Князя, Л.В. Марчук, Н.В. Шуляр, Р.В. Шуляра [188, с. 98] та багатьох інших.

Таблиця 5.14

Кількісні та лінгвістичні оцінки згідно універсальної шкали Харінгтона

Лінгвістичні оцінки	Інтервали оцінок	Середні оцінки
Відмінно (дуже висока)	0,8-1	0,9
Добре (висока)	0,63-0,8	0,71
Задовільно (середня)	0,37-0,63	0,5
Погано (низька)	0,2-0,37	0,28
Дуже погано (дуже низька)	0-0,2	0,1

Примітка: наведено на основі [136, с. 172; 188, с. 98; 229, с. 277]

Якщо є змога установити максимальні та мінімальні значення аналізованих параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємства для їхнього нормування, можливо також використовувати формулу:

$$z_j = (l_j - l_{min}) \div (l_{max} - l_{min}), \quad j = \overline{1, K}, \quad (5.22)$$

де z_j – значення нормованого параметра;

l_j – фактичне значення аналізованого параметра;

l_{max}, l_{min} – відповідно максимальне і мінімальне значення аналізованого параметра з певної множини.

У роботі В.М. Ячменьової, М.В. Височиної та О.Й. Сулими [330, с. 138] розглядається ще один спосіб нормалізування показників, яке можна виконати за формулою:

$$Z_j = y_{max} - \frac{(y_{max} - y_{min})(x_{max} - x)}{x_{max} - x_{min}}, \quad (5.23)$$

де y_{max} – максимальна величина стандартного інтервалу;

y_{min} – мінімальна величина стандартного інтервалу;

x_{max} – максимально можливе значення показника;

x_{min} – мінімально можливе значення показника;

x – фактичне значення показника.

У випадку неможливості ідентифікування однозначних значень максимального чи мінімального значення аналізованого параметру для його нормування з метою оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств можливим є використання наведеного у роботах [136, с. 171; 150, с. 68-69] співвідношення:

$$y_{ij} = \begin{cases} 2 \frac{(x_{ij} - x_j^*)}{(x_{1j}^* - x_j^*)} - 2,47; & x_{ij} < x_{1j}^* \quad (j \in J_{\max}), \quad x_{ij} > x_{1j}^* \quad (j \in J_{\min}), \\ 0,47 \frac{(x_{ij} - x_{1j}^*)}{(x_{2j}^* - x_{1j}^*)} - 0,47; & x_{ij} \in [x_{1j}^*, x_{2j}^*], \\ 0,77 \frac{(x_{ij} - x_{2j}^*)}{(x_{3j}^* - x_{2j}^*)}; & x_{ij} \in [x_{2j}^*, x_{3j}^*], \\ 0,73 \frac{(x_{ij} - x_{3j}^*)}{(x_{4j}^* - x_{3j}^*)} + 0,77; & x_{ij} \in [x_{3j}^*, x_{4j}^*], \\ 4,5 \frac{(x_{ij} - x_{4j}^*)}{(x_j^{**} - x_{4j}^*)} + 1,5; & x_{ij} > x_{4j}^* \quad (j \in J_{\max}), \quad x_{ij} > x_{4j}^* \quad (j \in J_{\min}), \end{cases} \quad (5.24)$$

де J_{\max} , J_{\min} – індекси відповідно максимізуючих і мінімізуючих критеріїв;

x_j^* , x_j^{**} – відповідно найкращі та найгірші із суб'єктивного боку значення j -го часткового критерію;

x_{kj}^* , $k = \overline{1,4}$ – нижні значення інтервалів j -го часткового критерію (які ідентифікуються лінгвістичними оцінками «незадовільно», «задовільно», «добре» та «відмінно»).

Слід також зауважити, що наявність нечітких чисел, як відомо, дає змогу здійснювати з ними різні математичні дії, у т. ч. множення, додавання, віднімання тощо, що важливо для отримання інтегральної оцінки з метою вибору пріоритетного варіанта інвестування у технологічний процес.

Етап 6. Агрегування нечітких трапецієподібних чисел для параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси з урахуванням коефіцієнтів вагомості. Оскільки у нашому випадку використовується багатокритеріальне оцінювання, для отримання узагальненої інформації слід агрегувати ідентифіковані вище нечіткі трапецієподібні числа за кожним з аналізованих проектів, сформувавши підсумкове трапецієподібне число з урахуванням чистої теперішньої вартості інвестиційного проекту N_{pv} , внутрішньої норми його дохідності I_{rr} та конкурентної адаптивності технологічного процесу K_a . Для цього слід використовувати формулу [11, с. 17; 23, с. 176; 223, с. 112]:

$$X = (\sum_{i=1}^n x_{i1} \alpha_i; \sum_{i=1}^n x_{i2} \alpha_i; \sum_{i=1}^n x_{i3} \alpha_i; \sum_{i=1}^n x_{i4} \alpha_i) = (a_1; a_2; a_3; a_4). \quad (5.25)$$

Етап 7. Ранжування інвестиційних проектів на основі агрегованих нечітких трапецієподібних чисел для параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси (дефазифікація вихідного результату). Для формування умовно інтегральної оцінки в межах теорії нечітких множин з метою ідентифікування пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств можна використовувати різні підходи. Так, одним з найпопулярніших у теорії і практиці є метод центру тяжіння (центроїдний

метод), за якого «кількісне значення вихідної змінної прирівнюється до абсциси центру тяжіння площі, обмеженої графіком кривої функції належності відповідної вихідної змінної» [330, с. 147]. Формула методу центру тяжіння (центроїдного методу) має вигляд [161, с. 162; 162, с. 57; 330, с. 147; 331, с. 170]:

$$y = \frac{\int_{Min}^{Max} x \times \mu(x) dx}{\int_{Min}^{Max} \mu(x) dx}. \quad (4.26)$$

Окрім того, у літературі обґрунтовані й інші підходи до дефазифікації вихідного результату, зокрема [11, с. 41-42; 128, с. 465-466; 223, с. 112-113; 255, с. 588-589]: метод Ч'ю-Парка, метод Чанга, метод Кауфмана-Гупти, метод Джейна, метод Дюбуа-Прада та інші.

Етап 8. Ухвалення управлінських рішень за результатами оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси. Зрозуміло, що таке оцінювання не є самоціллю, а лише допоміжним інструментарієм для власників, керівників та інших суб'єктів для ухвалення управлінських рішень в інвестиційній сфері.

Узагальнена модель оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси відображена на рис. 5.4. Таким чином, розвинутий метод оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси підприємств, що враховує параметр конкурентної адаптивності технологій, ґрунтується на багатокритеріальному підході і використанні функцій належності до певних нечітких терм-множин, дає змогу розширити перелік критеріїв оцінювання потенційних інвестиційних проектів з огляду на ринкову спрямованість як у стратегічному, так і у тактичному вимірах.

Практичне використання розвинутого шляхом врахування параметру конкурентної адаптивності технологій методу оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси здійснено у діяльності Заводу «Бліц-Пак». Компанія розпочала свою діяльність у 2006 р. і станом на сьогодні є одним із лідерів з виробництва різноманітної картонної упаковки для харчових, нехарчових продуктів та тютюнової галузі.



Рис. 5.4. Модель оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси

Примітка: розвинуто автором

Уже з моменту свого заснування керівництво заводу обрало курс на впровадження інноваційних технологій виробництва упаковки з урахуванням специфіки різних галузей і динамічних потреб ринку. Продукція заводу відповідає сучасним зразкам світових виробників. Сьогодні технології підприємства дають змогу виконувати замовлення з виготовлення упаковки практично будь-якого рівня поліграфічної та конструктивної складності. Завод є першим у СНД підприємством, що сертифікований за міжнародними стандартами якості ISO 9001.

У кін. 2015 р. у зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку керівниками Заводу «Бліц-Пак» розглядались два варіанти удосконалення технологій виробництва. Один із них передбачав придбання лакувальної машини «Steinemann Colibri 104» швейцарської компанії «Steinemann Technology AG». Слід зауважити, що завод уже використовує лакувальні машини цього підприємства, однак більш старіших моделей. Разом з тим, модель «Steinemann Colibri 104» дає змогу не тільки забезпечувати вищий рівень енергоефективності та продуктивності, а й одержувати більш якісніше лакове покриття на харчових та нехарчових упаковках, що додає оригінальності продукції виробників. Зазначена лакувальна машина створює можливості використання різних видів лаків, зокрема, об'ємного, рельєфного, гліттерного, неонового, лаку-хамелеона тощо для досягнення презентабельних поліграфічних спецефектів.

Інший варіант потенційного інвестиційного проекту, що розглядався аналізованим Заходом «Бліц-Пак», – це придбання машини для трьохсторонньої обрізки «Polar BC 330» компанії «Heidelberg». Вона призначена для повністю автоматизованої обрізки склеєної чи зшитої продукції, включає лише один різальний ніж, а блок повертається під ніж з потрібного боку із використанням одного захвату. Слід зауважити, що реалізація обох інвестиційних проектів не була можливою з огляду на обмеженість інвестиційних ресурсів підприємства, відтак слід було обрати один варіант.

Сформована експертна група Заводу «Бліц-Пак» ухвалювала рішення щодо оцінювання пріоритетності інвестування в удосконалення існуючих технологічних процесів підприємства із використанням результатів аналізування показників чистої теперішньої вартості кожного із інвестиційних проектів та їхньої внутрішньої норми дохідності. При цьому, підприємство в обох випадках було достатньо забезпечене інвестиційними ресурсами для інвестування в одну із альтернатив.

Враховуючи вищенаведену інформацію щодо використання теорії нечітких множин для вирішення завдання оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси розглянемо основні етапи цього процесу для вищенаведеного варіанта удосконалення технологій Заводу упаковки «Бліц-Пак».

На етапі ідентифікування параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси у перелік таких параметрів включимо окрім врахованих експертами чистої теперішньої вартості N_{pv} та внутрішньої норми дохідності I_{rr} , запропоновану конкурентну адаптивність технологічного процесу K_a .

Враховуючи надану керівництвом Заводу «Бліц-Пак» інформацію, нечіткі трапецієподібні числа для очікуваного грошового потоку (cash flow) в обох випадках відобразимо у табл. 5.15 і 5.16:

Таблиця 5.15

Параметри очікуваного грошового потоку інвестиційного проекту придбання лакувальної машини «Steinemann Colibri 104»

Роки	0	1	2	3
Трапецієподібні нечіткі числа грошового потоку C_t	(-145000, -139000, -130000, -126000)	(62000, 69000, 76000, 82000)	(74000, 79000, 85000, 89000)	(101000, 117000, 136000, 145000)

Таблиця 5.16

Параметри очікуваного грошового потоку інвестиційного проекту придбання машини для трьохсторонньої обрізки «Polar BC 330»

Роки	0	1	2	3
Трапецієподібні нечіткі числа грошового потоку C_t	(-162000, -146000, -141000, -137000)	(76000, 82000, 88000, 93000)	(82000, 87000, 92000, 97000)	(110000, 118000, 121000, 128000)

Окрім того, з урахуванням наданої експертною групою Заводу «Бліц-Пак» інформації було ідентифіковано нечіткі трапецієподібні числа для ставки дисконтування, яка є ідентичною для обох варіантів інвестиційних проектів і становить:

$$r = (0,22; 0,26; 0,30; 0,34).$$

Таким чином, обчислимо теперішню вартість P_v грошових потоків обох інвестиційних проектів шляхом їхнього дисконтування:

а) для інвестиційного проекту придбання лакувальної машини «Steinemann Colibri 104»:

$$\begin{aligned} P_v(C_1) &= \left(\frac{62000}{1,22}; \frac{69000}{1,26}; \frac{76000}{1,30}; \frac{82000}{1,34} \right) \\ &= (50819,67; 54761,90; 58461,54; 61194,03); \\ P_v(C_2) &= \left(\frac{74000}{1,22^2}; \frac{79000}{1,26^2}; \frac{85000}{1,30^2}; \frac{89000}{1,34^2} \right) \\ &= (49717,82; 49760,64; 50295,86; 49565,6); \\ P_v(C_3) &= \left(\frac{101000}{1,22^3}; \frac{117000}{1,26^3}; \frac{136000}{1,30^3}; \frac{145000}{1,34^3} \right) \\ &= (55621,4; 58489,00; 61902,59; 60263,4); \end{aligned}$$

б) для інвестиційного проекту придбання машини для трьохсторонньої обрізки «Polar BC 330»:

$$\begin{aligned}
P_v(C_1) &= \left(\frac{76000}{1,22}; \frac{82000}{1,26}; \frac{88000}{1,30}; \frac{93000}{1,34} \right) \\
&= (62295,08; 65079,37; 67692,31; 69402,99); \\
P_v(C_2) &= \left(\frac{82000}{1,22^2}; \frac{87000}{1,26^2}; \frac{92000}{1,30^2}; \frac{97000}{1,34^2} \right) \\
&= (55092,72; 54799,70; 54437,87; 54020,94); \\
P_v(C_3) &= \left(\frac{110000}{1,22^3}; \frac{118000}{1,26^3}; \frac{121000}{1,30^3}; \frac{128000}{1,34^3} \right) \\
&= (60577,76; 58988,91; 55075,10; 53198,03).
\end{aligned}$$

Узагальнення розрахунків відобразимо в табл. 5.17 і 5.18.

Таблиця 5.17

Параметри теперішньої вартості грошового потоку інвестиційного проекту придбання лакувальної машини «Steinemann Colibri 104»

Роки	0	1	2	3
Трапецієподібні нечіткі числа теперішньої вартості грошового потоку $P_v(C_t)$	(-145000 -139000 -130000 -126000)	(50819,67 54761,90 58461,54 61194,03)	(49717,82 49760,64 50295,86 49565,60)	(55621,40 58489,00 61902,59 60263,40)

Таблиця 5.18

Параметри теперішньої вартості грошового потоку інвестиційного проекту придбання машини для трьохсторонньої обрізки «Polar BC 330»

Роки	0	1	2	3
Трапецієподібні нечіткі числа теперішньої вартості грошового потоку $P_v(C_t)$	(-162000, -146000, -141000, -137000)	(62295,08 65079,37 67692,31 69402,99)	(55092,72 54799,70 54437,87 54020,94)	(60577,76 58988,91 55075,10 53198,03)

На наступному етапі обчислимо нечіткі трапецієподібні числа чистої теперішньої вартості N_{pv} кожного з аналізованих варіантів інвестиційних проектів:

а) для інвестиційного проекту придбання лакувальної машини «Steinemann Colibri 104»:

$$\begin{aligned} N_{pv} &= P_v(C_0) + P_v(C_1) + P_v(C_2) + P_v(C_3) \\ &= (11158,89; 24011,55; 40659,99; 45023,03); \end{aligned}$$

б) для інвестиційного проекту придбання машини для трьохсторонньої обрізки «Polar BC 330»:

$$\begin{aligned} N_{pv} &= P_v(C_0) + P_v(C_1) + P_v(C_2) + P_v(C_3) \\ &= (15965,56; 32867,97; 36205,28; 39621,96). \end{aligned}$$

Обчислимо нечіткі трапецієподібні числа внутрішньої норми дохідності I_{rr} кожного з аналізованих варіантів інвестиційних проектів:

а) для інвестиційного проекту придбання лакувальної машини «Steinemann Colibri 104»:

$$I_{rr} = (27\%; 36\%; 49\%; 57\%);$$

б) для інвестиційного проекту придбання машини для трьохсторонньої обрізки «Polar BC 330»:

$$I_{rr} = (28\%; 40\%; 47\%; 54\%).$$

Установлення нечітких трапецієподібних чисел конкурентної адаптивності K_a технологічних процесів здійснено на основі ідентифікування наведених у табл. 5.13 лінгвістичних змінних. Для цього було виконано опитування 20 експертів (бальним методом), у перелік яких входили 10 фахівців Заводу «Бліц-Пак» (представники ТОП-менеджменту та середнього рівня управління економічного і технічного профілю) та 10 фахівців-експертів із зовнішнього середовища під час проведення Форуму «ПакЕкспо» - форуму упаковки, пакувального та поліграфічного обладнання, технологій та матеріалів. При цьому, коефіцієнт конкордації W становив 0,97, χ^2 -критерій Пірсона – 174,6 при табличному значенні $\chi^2 = 16,9$, що свідчить про абсолютну узгодженість думок експертів. Таким чином, для кожного з аналізованих варіантів інвестиційних проектів нечіткі трапецієподібні числа конкурентної адаптивності K_a становили:

а) для інвестиційного проекту придбання лакувальної машини «Steinemann Colibri 104»:

$$K_a = (0,3; 0,5; 0,5; 0,7);$$

б) для інвестиційного проекту придбання машини для трьохсторонньої обрізки «Polar BC 330»:

$$K_a = (0,1; 0,3; 0,3; 0,5).$$

Для нормування нечітких трапецієподібних чисел внутрішньої норми дохідності I_{rr} та чистої теперішньої вартості N_{pv} використано формулу (5.23). При цьому, максимально можливе значення показника чистої теперішньої вартості N_{pv} встановлено на рівні 76000 євро, що є середньою експертною оцінкою найбільших інвестиційних проектів в Україні за останні роки з боку виробників і постачальників технологічного обладнання та пакувальних матеріалів для пакувальної галузі, озвученою на виставці «ПакЕкспо» (мінімальне значення – умовно на рівні 0 євро). Для внутрішньої норми дохідності I_{rr} максимально можливе значення аналогічним чином, як у вищезазначеному випадку, встановлено на рівні 75% (мінімальне значення – на рівні 0%). Відтак, отримано такі результати:

а) для інвестиційного проекту придбання лакувальної машини «Steinemann Colibri 104»:

- чиста теперішня вартість N_{pv} :

$$N_{pv_1} = 1 - \frac{(1 - 0)(76000 - 11158,89)}{76000 - 0} = 0,147;$$

$$N_{pv_2} = 1 - \frac{(1 - 0)(76000 - 24011,55)}{76000 - 0} = 0,316;$$

$$N_{pv_3} = 1 - \frac{(1 - 0)(76000 - 40659,99)}{76000 - 0} = 0,535;$$

$$N_{pv_4} = 1 - \frac{(1 - 0)(76000 - 45023,03)}{76000 - 0} = 0,592;$$

$$N_{pv_n} = (0,147; 0,316; 0,535; 0,592);$$

- внутрішня норма дохідності I_{rr} :

$$I_{rr_1} = 1 - \frac{(1 - 0)(75 - 27)}{75 - 0} = 0,360;$$

$$I_{rr_2} = 1 - \frac{(1 - 0)(75 - 36)}{75 - 0} = 0,480;$$

$$I_{rr_3} = 1 - \frac{(1 - 0)(75 - 49)}{75 - 0} = 0,653;$$

$$I_{rr_4} = 1 - \frac{(1 - 0)(75 - 57)}{75 - 0} = 0,760;$$

$$I_{rr_n} = (0,360; 0,480; 0,653; 0,760);$$

б) для інвестиційного проекту придбання машини для трьохсторонньої обрізки «Polar BC 330»:

- чиста теперішня вартість N_{pv} :

$$N_{pv_1} = 1 - \frac{(1 - 0)(76000 - 15965,56)}{76000 - 0} = 0,210;$$

$$N_{pv_2} = 1 - \frac{(1 - 0)(76000 - 32867,97)}{76000 - 0} = 0,432;$$

$$N_{pv_3} = 1 - \frac{(1 - 0)(76000 - 36205,28)}{76000 - 0} = 0,476;$$

$$N_{pv_4} = 1 - \frac{(1 - 0)(76000 - 39621,96)}{76000 - 0} = 0,521;$$

$$N_{pv_n} = (0,210; 0,432; 0,476; 0,521).$$

- внутрішня норма доходності I_{rr} :

$$I_{rr_1} = 1 - \frac{(1 - 0)(75 - 28)}{75 - 0} = 0,373;$$

$$I_{rr_2} = 1 - \frac{(1 - 0)(75 - 40)}{75 - 0} = 0,533;$$

$$I_{rr_3} = 1 - \frac{(1 - 0)(75 - 47)}{75 - 0} = 0,627;$$

$$I_{rr_4} = 1 - \frac{(1 - 0)(75 - 54)}{75 - 0} = 0,720;$$

$$I_{rr_n} = (0,373; 0,533; 0,627; 0,720).$$

За результатами вищенаведеного було розраховано нечіткі трапецієподібні числа для обох інвестиційних проектів Заводу «Бліц-Пак». Причому, для кожного з параметрів оцінювання експертним методом з використанням матриці Терстоуна було ідентифіковано відповідні коефіцієнти вагомості α , а саме:

- для чистої теперішньої вартості $N_{pv} - \alpha=0,26$;
- для внутрішньої норми доходності $I_{rr} - \alpha=0,22$;
- для конкурентної адаптивності технологічного процесу $K_a - \alpha = 0,52$.

Як наслідок, отримано такі підсумкові нечіткі трапецієподібні числа для обох інвестиційних проектів Заводу «Бліц-Пак» згідно формули (5.25):

а) для інвестиційного проекту придбання лакувальної машини «Steinemann Colibri 104»:

$$X = (0,3 \times 0,52 + 0,147 \times 0,26 + 0,36 \times 0,22; 0,5 \times 0,52 + 0,316 \times 0,26 + 0,48 \times 0,22; 0,5 \times 0,52 + 0,535 \times 0,26 + 0,653 \times 0,22; 0,7 \times 0,52 + 0,592 \times 0,26 + 0,76 \times 0,22) = (0,273; 0,448; 0,543; 0,685);$$

б) для інвестиційного проекту придбання машини для трьохсторонньої обрізки «Polar BC 330»:

$$X = (0,1 \times 0,52 + 0,21 \times 0,26 + 0,373 \times 0,22; 0,3 \times 0,52 + 0,432 \times 0,26 + 0,533 \times 0,22; 0,3 \times 0,52 + 0,476 \times 0,26 + 0,627 \times 0,22; 0,5 \times 0,52 + 0,521 \times 0,26 + 0,72 \times 0,22) = (0,189; 0,386; 0,418; 0,554).$$

Для формування інтегральної оцінки в межах теорії нечітких множин з метою ідентифікування пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств використано метод Ч'ю Парка (параметр w зафіксовано на рівні 1). Як наслідок, отримано такі результати для обох варіантів інвестиційних проектів:

а) для інвестиційного проекту придбання лакувальної машини «Steinemann Colibri 104»:

$$\begin{aligned} cp(A) &= \frac{a_1 + a_2 + a_3 + a_4}{4} + w \frac{a_2 + a_3}{2} \\ &= \frac{0,273 + 0,448 + 0,543 + 0,685}{4} + 1 \times \frac{0,448 + 0,543}{2} = 0,983; \end{aligned}$$

б) для інвестиційного проекту придбання машини для трьохсторонньої обрізки «Polar BC 330»:

$$\begin{aligned} cp(A) &= \frac{a_1 + a_2 + a_3 + a_4}{4} + w \frac{a_2 + a_3}{2} \\ &= \frac{0,189 + 0,386 + 0,418 + 0,554}{4} + 1 \times \frac{0,386 + 0,418}{2} = 0,788. \end{aligned}$$

Таким чином, хоча за більшістю нечітких трапецієподібних значень чистої теперішньої вартості N_{pv} та внутрішньої норми дохідності I_{rr} переважає інвестиційний проект придбання машини для трьохсторонньої обрізки «Polar BC 330», все ж з урахуванням параметра конкурентної адаптивності технологічного процесу K_a перевагу за інших рівних умов слід надати інвестиційному проекту придбання лакувальної машини «Steinemann Colibri 104».

Вищезазначене дає змогу стверджувати про можливість прикладного застосування розвинутого методу оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств, що доведено на прикладі Заводу упаковки «Бліц-Пак».

5.3. Інноваційні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств

Окрім інвестиційних та податкових інструментів полівекторний розвиток підприємств забезпечується також різними інноваційними важелями. Як неодноразово доведено теорією і практикою, інновації та інноваційний розвиток є невід'ємною передумовою ефективності діяльності суб'єктів підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки. Підприємства впроваджують інновації для збереження і покращення своїх ринкових позицій, здобуття нових ринків збуту продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності, формування стратегічної позиції на ринку тощо. Інновації та інноваційні рішення – це також передумова підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання загалом.

Як свідчить досвід успішних країн, інноваційні рішення потрібні різним компаніям незалежно від величини чи етапу їхнього життєвого циклу. Інноваційне бачення розвитку повинно бути закладено в стратегії підприємства, а також в стратегічних та тактичних цілях. Без інновацій суб'єктам підприємницької діяльності складно (а нерідко навіть неможливо) успішно конкурувати на глобальних ринках.

Варто звернути увагу на те, що інновації та інноваційні рішення у сфері забезпечення полівекторного розвитку підприємств є не статичним, а динамічним явищем. Це пояснюється, зокрема, тим, що т. зв. рушійною силою інноваційних перетворень є безперервна динамічна діяльність у напрямку пошуку нових ринків збуту, аналізування поточного і майбутнього конкурентного середовища, вивчення й оцінювання динамічних потреб споживачів, моніторинг інноваційних рішень конкурентів тощо. Відтак, актуалізується необхідність застосування динамічного підходу до управління інноваціями підприємств і використання поняття «інноваційна динаміка» для окреслення взаємозв'язку між інноваційними процесами та динамічністю.

Теоретичне обґрунтування сутності цього поняття є важливою і необхідною передумовою розроблення моделі забезпечення такої динаміки на підприємствах. Зазначена проблема набуває ще більшої значущості в умовах, коли для діагностування інноваційної діяльності підприємств застосовуються здебільшого статичні методики і підходи. Разом з тим, сьогодення потребує зміни традиційних підходів до управління інноваційними процесами підприємств з акцентом на динамічний чинник. Підприємствам у цьому напрямку важливо не просто констатувати факти, а й використовувати інструментарій динамічного аналізування із прогнозуванням можливих траєкторій змін інноваційного середовища.

Слід зауважити, що поняття «динаміка» доволі часто вживається у економічних наукових дослідженнях вітчизняних та іноземних авторів. Варто звернути увагу і на те, що у вітчизняних словникових виданнях це поняття трактується з позиції ходу розвитку, зміни якогось явища [302]. Чимало напрацювань у науковій літературі стосується поняття конкурентної динаміки підприємств. Як слушно зазначають Д. Гергерт та Д.Г. Артем'єв [42, с. 6], це поняття розглядається з різних точок зору, починаючи від досліджень конкуренції у боротьбі за виживання і завершуючи теоретико-ігровими моделями різних конкуруючих процесів. З позиції Т.О. Загорної [139-141] поняття конкурентної динаміки трактується як процес «адаптації учасників конкурентної боротьби до якісних і/або кількісних змін елементів і структури конкурентного механізму, заснований на взаємодії суб'єктів конкуренції та такий, що відображає ступінь їх готовності до умов, характеристик і параметрів конкурентного процесу» [141, с. 7]. У роботі [38, с. 41] під цим поняттям розуміють «дослідження міжфірмового суперництва, що ґрунтується на конкурентних діях і зворотних реакція, дослідження стратегічного та організаційного оточення, а також рушійних сил та наслідків конкуренції».

Розглядаючи на основі вищенаведеного аналізоване поняття інноваційної динаміки, слід акцентувати увагу на тому, що воно дає змогу зрозуміти поведінку підприємств в інноваційному середовищі. В основі цього поняття –

конкретні дії та реакції суб'єктів підприємницької діяльності на зміни середовища функціонування. Враховуючи наведені у роботі [42, с. 6] положення, варто зауважити, що інноваційна динаміка пов'язана з інноваційним динамічним процесом взаємовпливу підприємств (дія і протидія) один на одного під час пошуку нових ринкових можливостей інноваційного характеру. Характерною ознакою такої динаміки є і те, що вона враховує прогнозування зміни інноваційного середовища та поведінки його учасників.

Узагальнення вищенаведеного, а також результати виконаних досліджень дають змогу стверджувати про доцільність трактування поняття інноваційної динаміки з позиції дій та реакцій підприємства на зміну середовища функціонування з метою покращення інноваційної позиції на ринку з урахуванням інноваційної політики держави, а також прогнозування інноваційного середовища та поведінки його суб'єктів.

Необхідність дослідження інноваційної динаміки підприємств обумовлюється насамперед динамічністю і невизначеністю середовища функціонування. Як доведено теорією і практикою, динамічна інноваційна поведінка підприємств є визначальним чинником конкурентних переваг. Суб'єкти підприємницької діяльності повинні могли не тільки адаптуватися, інтегруватися та пристосуватись до зміни чинників інноваційного середовища, але й здійснювати постійний моніторинг своєї інноваційної позиції на ринку.

Враховуючи обґрунтовані у роботі [358, с. 323] положення, слід зауважити, що у сфері прогнозування інноваційного середовища функціонування можна також враховувати наведену авторами модель «AMS» (інформованість – мотивація – можливості), що у модифікованій формі передбачає можливість реагувати на зміни такого середовища за умов наявності потрібної інформації, належного рівня мотивованості на активні дії, а також володіння необхідними можливостями (навичками та ресурсами) для здійснення цих дій. З урахуванням зазначеного у роботі [42, с. 7], доцільно наголосити, що процеси управління інноваційною динамікою підприємств завжди пов'язані із асиметричністю інформації щодо динаміки інноваційного

середовища, тобто різним її сприйняттям різними суб'єктами, що у підсумку впливає на відмінну їхню реакцію та дії.

Вивчення теорії і практики, а також результати власних досліджень [61; 76-79] дають змогу розробити модель забезпечення інноваційної динаміки підприємств (рис. 5.5). Розглядаючи окремі її елементи, слід наголосити на тому, що у центрі уваги пропонованої моделі перебуває формування програми і реалізація заходів інноваційної поведінки для покращення інноваційної позиції суб'єкта підприємницької діяльності на ринку. Це здійснюється з урахуванням діагностування сильних та слабких боків підприємства, а також ідентифікованих проблемних зон покращення такої позиції. Причому, під інноваційною поведінкою пропонується розуміти поєднання дій та заходів інноваційного характеру, що зумовлені впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників і спрямовані на покращення інноваційної позиції підприємства на ринку з урахуванням інтересів груп економічного впливу. Своєю чергою, інноваційну позицію слід трактувати як визначене місце, яке посідає підприємство в інноваційному середовищі з урахуванням просторово-часового чинника.

Варто зауважити, що у наведеній моделі забезпечення інноваційної динаміки підприємств інноваційна позиція посідає одне з визначальних місць. Доцільно наголосити на тому, що це поняття не є новим у вітчизняній та іноземній науковій літературі. Так, на думку Є. Кагана [163, с. 161], під інноваційною позицією слід розуміти «комплексний економічний показник, що характеризує готовність підприємства до успішної комерціалізації інновацій і враховує можливості, надані зовнішнім середовищем, що сприяють успішній комерціалізації інновацій».

Враховуючи результати досліджень Ю.Б. Рубіна [291, с. 246], доцільно зауважити, що в динамічному інноваційному середовищі суб'єкти підприємницької діяльності завжди виконують певні дії зі своїми інноваційними позиціями: займають, відстоюють, втрачають, укріплюють, удосконалюють тощо.

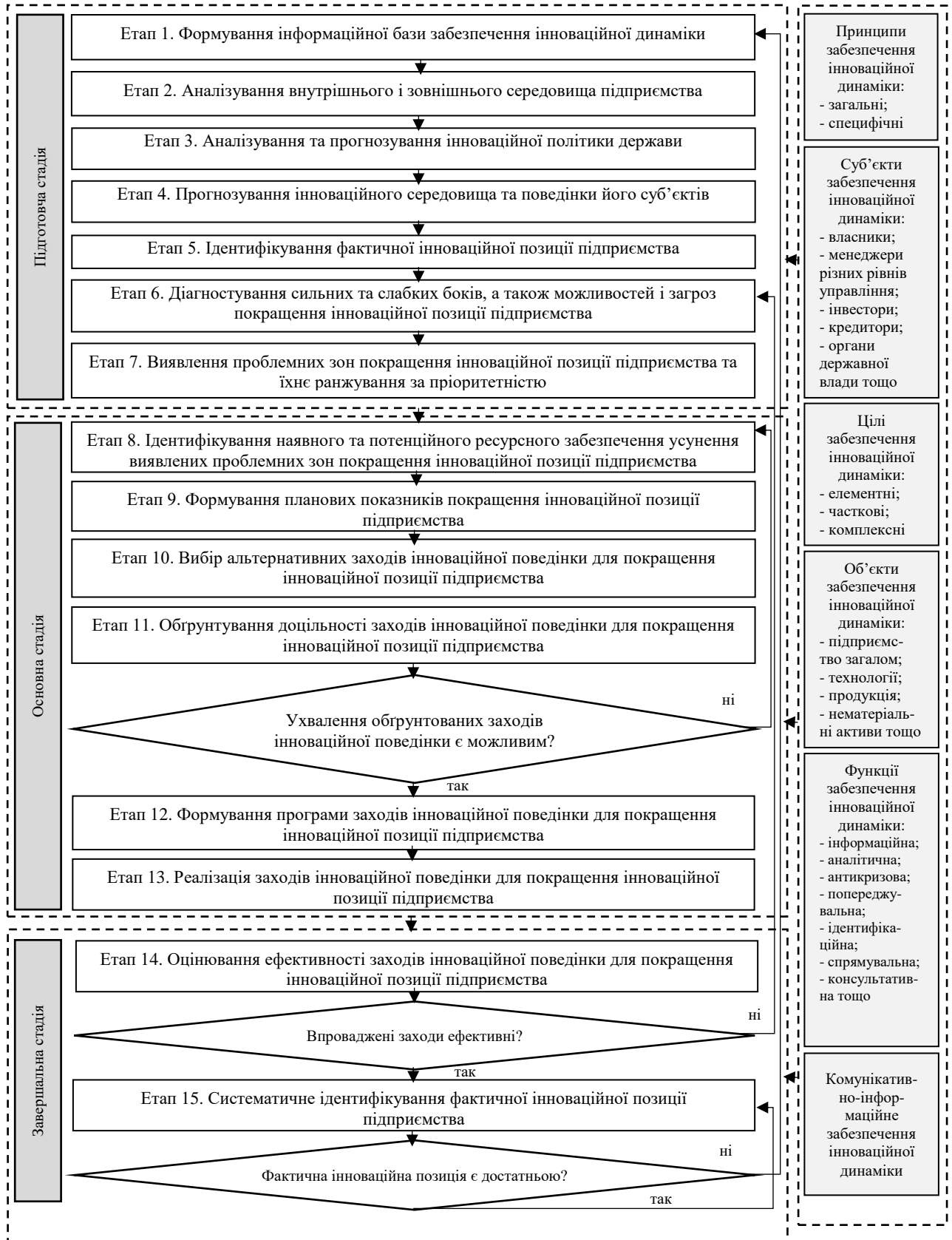


Рис. 5.5. Модель забезпечення інноваційної динаміки підприємств

Примітка: розроблено автором

Дуалізм проблеми полягає в тому, що, з одного боку, підприємства формують свою інноваційну позицію на ринку, адаптуючись під вимоги інноваційного середовища, а з іншого – повинні враховувати нерідко різновекторні інтереси груп економічного впливу в організації.

Як свідчить вивчення теорії і практики, інноваційні позиції підприємств можна порівнювати, наприклад, з іншими суб'єктами чи у динаміці. Таким чином, варто стверджувати про фактичні та очікувані позиції; більш вигідні, менш вигідні чи взаємовигідні позиції; сильні чи слабкі; стійкі чи нестійкі; перспективні чи безперспективні тощо. Важливе завдання підприємств – формувати та укріплювати свої інноваційні позиції, а це, очевидно, залежить від низки різноманітних чинників.

Ідентифікуючи власну інноваційну позицію, підприємства мають змогу установити, чого вони досягли на ринку впродовж певного періоду часу чи що вони не зробили. Окрім того, таке ідентифікування є важливою інформаційною базою для виявлення сильних та слабких боків інноваційної діяльності, визначення проблемних сфер чи, наприклад, рівня і масштабів випередження або відставання від конкурентів. На підставі результатів досліджень А.А. Бабошина [20, с. 116], серед інших переваг ідентифікування інноваційної позиції підприємства слід виокремити:

- можливість оцінювання успішності інноваційної взаємодії;
- набуття реальних важелів впливу на інноваційне середовище;
- формування в очах власників і менеджерів, а також суб'єктів зовнішнього середовища усвідомлення про рівень інноваційної конкурентоспроможності у порівнянні з конкурентами і вироблення відповідної стратегії і тактики подальших дій;
- дієва презентація зовнішньому середовищу власних інноваційних конкурентних переваг і виявлення відповідних недоліків конкурентів;
- визначення стратегічних завдань подальшого інноваційного розвитку тощо.

Узагальнення теоретичного та практичного досвіду дає змогу сформулювати твердження про відносність інноваційної позиції підприємств, адже вона, по-перше, пов'язана з конкретним ринком та певним періодом часу, а по-друге, – доволі часто ідентифікується щодо конкурентів. Разом з тим, як визначене економічне явище її можна кількісно чи якісно оцінити. Окрім цього, рівень інноваційної позиції суб'єкта підприємницької діяльності безпосередньо впливає на вибір варіанта як його інноваційної стратегії, так і стратегії діяльності загалом.

Сильним боком наведеної моделі забезпечення інноваційної динаміки підприємств є врахування інтересів груп економічного впливу, якими можуть бути власники, менеджери різних рівнів управління, інвестори, кредитори, органи державної влади, постачальники, конкуренти, споживачі тощо.

Розглядаючи етап ідентифікування наявного та потенційного ресурсного забезпечення усунення виявлених проблемних зон покращення інноваційної позиції підприємства, доцільно зауважити, що сам факт наявності інноваційних ресурсів в організації не є запорукою такого покращення і досягнення інноваційних конкурентних переваг. Як і у випадку конкурентної теорії, важливим є те, що підприємство робить зі своїми ресурсами. Не слід забувати і про те, що вартість ресурсів інноваційного розвитку також є динамічним поняттям та залежить багато в чому і від динаміки інноваційного середовища.

З урахуванням положень класичної ресурсної теорії [38, с. 39], доцільно зауважити, що підприємства можуть набувати ресурсів для покращення інноваційної позиції двома основними шляхами: залучення ресурсів із зовнішнього середовища або/і генерування ресурсів у внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання. Очевидно, що вибір оптимальної для підприємства альтернативи залежить від низки чинників, зокрема, від інвестиційних можливостей, стратегічного бачення розвитку, інформаційного забезпечення, особистісних якостей менеджерів і власників тощо.

Реалізація етапу формування планових показників покращення інноваційної позиції підприємства пов'язана зі згаданою вище можливістю

кількісного та якісного її оцінювання. Разом з тим слід наголосити на складності ідентифікування однозначного інтегрального планового індикатора, адже явище інноваційної позиції суб'єкта підприємницької діяльності є складним за своєю структурою, різнобічним і характеризується різними кількісними чи якісними оцінками. Відтак, слід вести роботу у напрямку виокремлення низки індикаторів, що найбільшою мірою враховують вплив визначальних чинників покращення інноваційної позиції підприємства.

В аналізованому аспекті доцільно наголосити на важливості дотримання обґрунтованих теорією і практикою вимог до формування системи показників оцінювання різних економічних явищ та процесів, якою є зокрема інноваційна позиція підприємства. Серед основних таких вимог слід виокремити повноту, наукову обґрунтованість, стійкість, порівняльність, комплексність, динамічність, інтегрування, логічність тощо [214, с. 47]. Окрім того, однозначно можна погодитись із твердженням Л. Костирко [178, с. 82], згідно якого автор наголошує на важливості забезпечення динамічності структури індикаторів оцінювання, що пов'язано, зокрема, із різними об'єктами та завданнями дослідження.

Етап формування планових показників покращення інноваційної позиції підприємства є вхідним етапом для вибору альтернативних заходів інноваційної поведінки, обґрунтування доцільності їхнього здійснення, а також об'єднання низки таких заходів у програму заходів. Як наслідок, реалізація цих заходів інноваційної поведінки є останнім етапом основної стадії забезпечення інноваційної динаміки суб'єктів підприємницької діяльності. Слід наголосити на тому, що у зв'язку із індивідуальністю підприємств перелік можливих заходів їхньої інноваційної поведінки також різнитиметься і залежатиме багато в чому від їхніх можливостей, ресурсного забезпечення, встановлених цілей тощо.

Враховуючи наведені у роботі Д. Гергерта та Д. Артем'єва [42, с. 9] положення, слід зауважити, що під час ухвалення заходів інноваційної поведінки доцільно враховувати не лише очікуваний їхній вплив на споживачів,

а й прогнозувати очікувану реакцію конкурентів. На основі здобутків теорії конкуренції можна стверджувати, що такі заходи інноваційної поведінки загалом є подібними до конкурентних заходів чи стратегій. Відтак, суб'єкти підприємницької діяльності для покращення своєї інноваційної позиції можуть ухвалювати інноваційні рішення для входження в незайняті ринкові ніші, для пристосування до конкретної групи споживачів, для кращих дій порівняно з конкурентами (наприклад, у напрямку формування асортименту чи цінової політики), для слідування за лідером, для ведення агресивної політики зростання чи для створення власного іміджу [169, с. 75-76]. Формування підприємствами програми заходів інноваційної поведінки можна вважати складним завданням, яке вимагає вирішення багатокритеріальної задачі з низкою обмежень.

Завершальна стадія у наведеній моделі забезпечення інноваційної динаміки підприємств передбачає низку робіт у сфері оцінювання ефективності впроваджених заходів інноваційної поведінки для покращення інноваційної позиції суб'єктів підприємництва, а також систематичний моніторинг такої позиції, що за певних умов може стати передумовою повернення до першого етапу – формування інформаційної бази забезпечення інноваційної динаміки і послідовної реалізації усіх подальших етапів. Слід зауважити, що оцінювання ефективності впроваджених заходів інноваційної поведінки є також комплексом робіт, які, зокрема, передбачають ідентифікування рівня досягнення встановлених цілей, а також сформованих на попередніх етапах планових показників покращення інноваційної позиції. Загалом, для оцінювання можна використовувати відомі у теорії і практиці індикатори, зокрема, кількісні та якісні; фінансові та нефінансові; агреговані та одиничні; часткові та інтегральні; планові та фактичні; абсолютні та відносні; ключові та допоміжні; ретроспективні, поточні та перспективні; на певну дату чи за певний період тощо [211, с. 48; 260, с. 140]. Склад та структура цих показників залежить насамперед від об'єктів забезпечення інноваційної динаміки, якими

можуть бути як підприємство загалом, так і технології, продукція, нематеріальні активи тощо.

В аналізованому аспекті цікавими є результати дослідження О.Є. Кузьміна та В.Й. Жежухи [189, с. 38-45], у якому автори розглядають сучасні підходи до ідентифікування показників інноваційності різних економічних явищ, процесів і діяльності підприємств, наводячи зокрема підхід згідно Європейських таблиць відповідності (European innovation scoreboard – EIS), методологію Європейської Комісії (показники рушійних сил інновацій, створення знань, інновацій та підприємництва, впровадження інновацій та інтелектуальної власності), підхід Світового Банку (Knowledge assesment methodology), методику Національного наукового фонду США (NCF) (чотири групи вхідних показників і одна група вихідних) тощо.

Розглядаючи у наведеній моделі забезпечення інноваційної динаміки підприємств блок функцій цього процесу, слід звернути увагу на те, що перелік цих функцій може бути різноманітним. Разом з тим, з-поміж них на підставі огляду й узагальнення літературних джерел, а також результатів виконаних власних досліджень слід виокремити такі:

1. Інформаційна. Передбачає збирання, узагальнення, структурування й опрацювання інформації про різні складові інноваційної діяльності підприємства, зокрема його фактичну інноваційну позицію; сильні та слабкі позиції, а також можливості і загрози її покращення; ідентифікування наявного та потенційного ресурсного забезпечення усунення виявлених проблемних зон в інноваційній діяльності; оцінювання ефективності заходів інноваційної поведінки тощо. Під час забезпечення інноваційної динаміки суб'єктів підприємницької діяльності інформація потрібна як для реалізації кожного з етапів моделі, так і для здійснення цього процесу загалом. Окрім цього, завдяки інформаційній функції власники та керівники підприємств є інформованими щодо стану і напрямів розвитку інноваційної діяльності.

2. Аналітична. Дає змогу деталізувати забезпечення інноваційної динаміки підприємств у розрізі окремих завдань, об'єктів, ресурсного забезпечення, суб'єктів, показників, методів, методик тощо.

3. Попереджувальна. Полягає у виявленні проблемних зон у сфері забезпечення інноваційної динаміки підприємств як в умовах сьогодення, так і в майбутньому. Дає змогу ідентифікувати слабкі позиції, а також загрози покращення інноваційної позиції суб'єктів підприємницької діяльності.

4. Антикризова. Передбачає можливість розроблення і впровадження заходів у відповідь на виявлені проблемні зони забезпечення інноваційної динаміки підприємств як в умовах сьогодення, так і в майбутньому.

5. Ідентифікаційна. Дає змогу ідентифікувати існуючий стан окремих елементів системи інноваційного розвитку підприємства, що впливають на інноваційну динаміку.

6. Спрямувальна. Має на меті розроблення різних заходів, що спрямовані на забезпечення інноваційної динаміки підприємств. Скерує інноваційний розвиток суб'єктів господарської діяльності у конкретне русло.

7. Консультативна. Передбачає отримання керівниками і власниками різноманітної інформації на кожній зі стадій щодо забезпечення інноваційної динаміки бізнесу.

Розглядаючи блок комунікативно-інформаційного забезпечення інноваційної динаміки підприємств, варто також наголосити на необхідності вирішення комплексу складних і різновекторних завдань, що включають, зокрема: створення відповідного інформаційного середовища; забезпечення інформаційної взаємодії як в межах підприємства, так і з зовнішнім середовищем; формування механізму взаємовпливу функцій інформаційно-комунікаційного управління; планування, організування, контролювання та регулювання відповідних інформаційних потоків; забезпечення своєчасності надходження усієї необхідної інформації; оптимізування управлінських рішень в системі комунікативно-інформаційного забезпечення інноваційної динаміки тощо.

Забезпечення інноваційної динаміки підприємств повинно здійснюватися на основі обґрунтованих базових положень, які можна ідентифікувати як принципи. Вивчення теорії і практики дає змогу такі принципи узагальнено типологізувати на загальні та специфічні. Загальні принципи, як відомо, є такими, що розглядаються у межах різних наук. Відтак, можна зробити висновок, що під час забезпечення інноваційної динаміки підприємства повинні враховуватись такі загальні принципи, як системності, об'єктивності, динамічності, логічності, цілеспрямованості, декомпозиційності, конкретності, гнучкості, адекватності, дієвості, достовірності інформаційного забезпечення, інтегрування, повноти, економічності тощо. Своєю чергою, на підставі огляду й узагальнення літературних джерел у перелік специфічних принципів забезпечення інноваційної динаміки слід включати такі [9; 208; 293; 308]:

- формування сприятливої інноваційної атмосфери, спрямованої на забезпечення інноваційної динаміки;
- забезпечення узгодженості між інноваційною динамікою та цілями і завданнями підприємства;
- узгодженість дій різних підрозділів підприємства у напрямку забезпечення інноваційної динаміки;
- домінування стратегічного аспекту забезпечення інноваційної динаміки над поточним;
- бюджетна збалансованість забезпечення інноваційної динаміки;
- відповідність заходів в межах інноваційної динаміки загальній стратегії розвитку підприємства;
- порівняльність методів контролювання ефективності заходів інноваційної поведінки із методами контролювання ефективності діяльності підприємства загалом тощо.

Цілі забезпечення інноваційної динаміки можна окреслити як очікувані результати від реалізації цього процесу. Очевидно, що такі цілі багато в чому залежатимуть від суб'єктів, якими, як зазначалось вище, можуть бути власники, менеджери різних рівнів управління, інвестори, кредитори, органи державної

влади тощо. Разом з тим, узагальнено цілі забезпечення інноваційної динаміки можна систематизувати на елементні, комплексні та часткові. Елементні цілі пов'язані з окремими елементами виробничо-господарського процесу суб'єктів підприємницької діяльності і можуть, як приклад, стосуватись окремих елементів технологічного процесу, системи управління, конкурентоспроможності продукції тощо. Часткові цілі забезпечення інноваційної динаміки можуть стосуватись напрямів діяльності підприємств (постачання, виробництва, збуту, зовнішньоекономічної діяльності, логістики, обліково-фінансової сфери тощо). Своєю чергою, комплексні цілі спрямовані на забезпечення інноваційної динаміки підприємства загалом.

Таким чином, для забезпечення інноваційної динаміки підприємства повинні акцентувати увагу на важливості інноваційної моделі розвитку та більш активно залучатись у використання можливостей зовнішнього середовища. Необхідно заглиблюватись у процеси більш ретельного оцінювання фактичної інноваційної позиції підприємства, виявлення проблемних зон її покращення, а також формування програми перспективних заходів інноваційної поведінки. Забезпечення інноваційної динаміки на підприємствах повинно бути безперервним динамічним процесом.

Висновки до Розділу 5

1. Розглянуто приклади альтернативності норм вітчизняного податкового законодавства, що впливають на ухвалення суб'єктами підприємницької діяльності альтернативних варіантів податкових рішень. Доведено, що за певних умов така альтернативність може формувати сприятливі перспективні можливості зовнішнього податкового середовища, у яких підприємства мають змогу набувати конкурентні переваги.

2. Здійснено огляд основних понять, що використовуються в економічних наукових джерелах для характеристики як податкової політики підприємств загалом, так і окремих її елементів, зокрема таких, як «податкова безпека», «податковий ризик», «податкове планування», «податковий ризик-менеджмент», «податковий контроль», «податкове оптимізування». Доведено, що жодне з аналізованих понять повною мірою не віддзеркалює відповідність існуючої податкової політики підприємства можливостям податкового середовища. Відтак, для врахування цього аспекту запропоновано використовувати термін «податкова конкурентоспроможність підприємства», під яким рекомендовано розуміти здатність податкової політики підприємства за певними параметрами відповідати можливостям податкового середовища з урахуванням просторово-часового чинника.

3. Розглянуто параметри оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства, у перелік яких включено платників податків, об'єкти і бази оподаткування, ставки податків, податкові періоди, порядок обчислення податків, терміни та порядок сплати податків, а також дати виникнення податкового зобов'язання. Надано змістовну характеристику цим параметрам з урахуванням норм чинного законодавства, а також розглянуто основні податкові альтернативи у їхніх межах. Обґрунтовано доцільність використання методу аналізування ієрархій для вирішення завдання оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства. Виокремлено переваги практичного використання цього методу, а також вказано на можливі труднощі при цьому.

4. Розроблено метод оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства, що дає змогу здійснити порівняння існуючої податкової політики суб'єкта господарської діяльності з можливостями податкового середовища. Наведено узагальнену послідовність оцінювання такої конкурентоспроможності, що передбачає реалізацію низки етапів: формування експертної групи та організування її роботи; постановка проблеми та її структурування у формі ієрархії; діагностування податкової політики

підприємства за визначеними параметрами; ідентифікування можливостей податкового середовища; порівняння існуючої податкової політики підприємства із можливостями податкового середовища шляхом побудови матриць попарних порівнянь; визначення власних векторів та їхніх нормованих оцінок для кожної матриці попарних порівнянь з метою отримання векторів пріоритетів.

5. Розглянуто зміну пріоритетів в оцінюванні пріоритетності інвестування в активи підприємств з урахуванням умов сьогодення. Виокремлено найбільш поширені класичні критерії оцінювання інвестиційних проектів, де числа яких віднесено термін окупності, чисту теперішню вартість, внутрішню норму доходності, індекс прибутковості інвестицій, рівень інноваційності інвестиційного проекту, його екологічність, соціальність, відповідність місії та цілям тощо. Обґрунтовано важливість врахування ринкової орієнтації інвестиційних проектів, а також ідентифіковано стан розвитку цієї проблеми у теорії і практиці.

6. Розвинуто метод оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси підприємств на засадах використання інструментарію нечіткої логіки, що на відміну від наявних враховує параметр конкурентної адаптивності технологій, яка відображає їхню здатність покращувати конкурентні позиції суб'єкта господарювання на ринку у короткостроковому періоді і набувати нових конкурентних переваг. Представлено основні етапи оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств із використанням нечіткої логіки, а саме: ідентифікування параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси; визначення коефіцієнтів вагомості параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси; ідентифікування трапецієподібних терм-множин для параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси та відповідних їм лінгвістичних змінних; установлення нечітких трапецієподібних чисел для параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси (фазифікація вхідних параметрів з використанням функції належності);

нормування нечітких трапецієподібних чисел для параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси; агрегування нечітких трапецієподібних чисел для параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси з урахування коефіцієнтів вагомості; ранжування інвестиційних проектів на основі агрегованих нечітких трапецієподібних чисел для параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси (дефазифікація вихідного результату); ухвалення управлінських рішень за результатами оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси.

7. Обґрунтована важливість та необхідність застосування динамічного підходу до управління інноваційними процесами підприємств для забезпечення їхнього полікритеріального розвитку з використанням інноваційних важелів. Розвинуто трактування поняття інноваційної динаміки, під яким запропоновано розуміти дії та реакції підприємства на зміну середовища функціонування з метою покращення інноваційної позиції на ринку з урахуванням інноваційної політики держави, а також прогнозування інноваційного середовища та поведінки його суб'єктів.

8. Запропоновано модель забезпечення інноваційної динаміки підприємств, що передбачає реалізацію низки етапів, а саме: формування інформаційної бази забезпечення інноваційної динаміки; аналізування внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; аналізування та прогнозування інноваційної політики держави; прогнозування інноваційного середовища та поведінки його суб'єктів; ідентифікування фактичної інноваційної позиції підприємства; діагностування сильних та слабких боків, а також можливостей і загроз покращення інноваційної позиції підприємства; виявлення проблемних зон покращення інноваційної позиції підприємства та їхнє ранжування за пріоритетністю; ідентифікування наявного та потенційного ресурсного забезпечення усунення виявлених проблемних зон покращення інноваційної позиції підприємства; формування планових показників покращення інноваційної позиції підприємства; вибір альтернативних заходів

інноваційної поведінки для покращення інноваційної позиції підприємства; обґрунтування доцільності заходів інноваційної поведінки для покращення інноваційної позиції підприємства; формування програми заходів інноваційної поведінки для покращення інноваційної позиції підприємства; реалізація заходів інноваційної поведінки для покращення інноваційної позиції підприємства; оцінювання ефективності заходів інноваційної поведінки для покращення інноваційної позиції підприємства; систематичне ідентифікування фактичної інноваційної позиції підприємства. Окрім етапів, у наведеній моделі виокремлено підготовчу, основну та завершальну стадії, блоки комунікативно-інформаційного забезпечення інноваційної динаміки, а також принципів, суб'єктів, цілей, об'єктів та функцій такого забезпечення.

9. Наукові здобутки автора, висвітлені у Розділі 5, опубліковано у працях [56; 59; 66; 72; 74; 75; 76; 78; 79; 80; 83; 84; 93; 96; 97; 98; 99; 100; 101; 108; 313].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано нове вирішення науково-прикладної проблеми розроблення концептуальної, теоретико-методологічної та методико-прикладної бази забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів. Результати дослідження дають можливість зробити такі висновки:

1. В сучасних високодинамічних, нестабільних, конкурентних та низькопрогнозованих умовах підприємствам недостатньо адаптуватись до змін середовища функціонування, а виникає необхідність у випередженні таких змін на засадах перманентних організаційних трансформацій. Таким чином, кардинально змінюються існуючі підходи до забезпечення розвитку вітчизняних підприємств у контексті пріоритезації полівекторності організаційних перетворень, що ґрунтується на гармонізації внутрішніх і зовнішніх змін за усіма ключовими сферами функціонування. Зважаючи на це, полівекторний розвиток підприємств, що реалізовується, активізується та забезпечується під впливом соціально-економічних важелів, стає об'єктивною необхідністю виживання підприємств на ринку та утримання їхньої позицій в умовах кризи та невизначеності.

2. Обґрунтовано та встановлено, що розвиток слід розглядати багатоаспектно, зокрема: як процес (перехід від одного стану до іншого, більш прогресивного та якісно нового, що дає змогу підприємству ефективніше вирішувати проблеми і виконувати завдання), як результат (новий, більш досконалий стан підприємства, який характеризується зміною його кількісно-якісних параметрів та характеристик, а також істотним покращанням у порівнянні із попередніми станами), як властивість (внутрішньо-зумовлена характеристика підприємства, яка передбачає наявність постійних еволюційних змін без цілеспрямованого управлінського впливу, що реалізуються під впливом середовища функціонування), як явище (вияв змін, реакцій та

перетворень, що відбуваються на підприємстві під впливом середовища функціонування), як закономірність (здатність підприємства, яка пов'язана із природою його функціонування, що передбачає перманентні перетворення його характеристик у циклічному вимірі). Така багатосторонність поглядів на розвиток дає змогу комплексно розуміти та усвідомлювати його природу, параметри та характеристики.

3. Визначено, що розвиток підприємства неможливо описати скалярними величинами, оскільки він має початок, кінець, напрям руху, тривалість здійснення, що зумовлює необхідність його розгляду, виходячи із векторної природи. Уточнення поняття «полівекторний розвиток підприємства» з урахуванням виокремлених ознак та особливостей такого розвитку на засадах розгляду його як процесу системних перетворень в усіх невід'ємних функціональних сферах підприємства, що зумовлює його перехід на якісно новий, більш досконалий стан, формує орієнтири для власників та менеджерів підприємств щодо змістового та функціонального наповнення полівекторного розвитку.

4. Виокремлені ознаки полівекторного розвитку (наявність перетворень у ключових функціональних сферах підприємства, гармонійність перетворень, забезпечення прогресивної трансформації діяльності підприємства, цілеспрямованість та дієвість змін, тривалість, керованість, наявність домінуючих та наслідкових векторів розвитку, масштабність трансформації підприємства, нарощування потенціалу підприємства, системна локалізація, інноваційність перетворень) покликані сформулювати для менеджерів різного рівня управління інформаційне підґрунтя для розуміння характеристик полівекторного розвитку підприємств.

5. Для суб'єктів формування, забезпечення та реалізації полівекторного розвитку виокремлено його особливості, що відрізняють цей різновид розвитку за змістовим наповненням від інших, а саме: характер перетворень при полівекторному розвитку на підприємствах швидше є революційний, а не еволюційний; потреба у полівекторному розвитку формується як запізнiла або

випереджувальна реакція на зміни середовища функціонування; такий розвиток націлений на прогресивні зміни, тобто на покращення функціонування підприємства за усіма ключовими сферами за рахунок більш результативного та продуктивного використання наявного і потенційного ресурсного потенціалу; полівекторний розвиток істотно залежить від формального управлінського впливу, оскільки послідовно-синхронні зміни у різних сферах функціонування потребують грамотного планування, організування, узгодження, контролювання та регулювання; такий розвиток слід охарактеризувати як складний, комплексний процес, який потребує залучення переважної більшості персоналу підприємства в межах вертикального та горизонтального поділів управлінської праці; наявність певної залежності відповідного стану полівекторного розвитку підприємства від його попередніх станів та успішності досягнення проміжних цільових станів, що відображається у властивості ергодичності; зважаючи на наявність пріоритетних та наслідкових векторів розвитку, існує великий ризик отримання значних втрат внаслідок неправильності визначення пріоритетних векторів розвитку; для полівекторного розвитку притаманна варіативність, за якої вагомість, пріоритетність та важливість визначених векторів може змінюватись; такий розвиток є цілісним та комплексним, що відображається у його проявах на різних рівнях та в усіх сферах функціонування підприємства при послідовно-паралельній чи причинно-наслідковій реалізації перетворень; результати організаційних змін при полівекторному розвитку формують підґрунтя для подальших трансформацій у діяльності підприємства, тобто вони одночасно виступають і результатом, і відправною точкою; за першопричиною полівекторний розвиток слід охарактеризувати як екзогенний, оскільки істотні трансформації на підприємствах зазвичай пов'язані із впливом чинників зовнішнього середовища функціонування; для полівекторного розвитку характерний прожективний підхід, який передбачає чітке визначення відправної та кінцевої точки за різними сферами функціонування з урахуванням наявних взаємозв'язків та взаємовпливів, а також проектування

майбутньої ситуації; такий розвиток має антисипативний характер, тобто він спрямований на випередження змін, на адаптацію до них при наявності слабких сигналів щодо їх виникнення; прагнення до збалансованості розвитку, що полягає у формуванні органічних перетворень з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків та взаємозалежності різних сфер функціонування підприємства; полівекторний розвиток потребує належного ресурсного забезпечення, зважаючи на масштабність та системність перетворень, тобто його якісна реалізація можлива за умов належної підготовки; полівекторний розвиток потребує каталізаторів змін, тобто тих чинників, суб'єктів, важелів, які активізують організаційні трансформації, конкретизують нагальну необхідність перетворень, створюють умови для реалізації змін.

6. Сформована типологія різновидів розвитку підприємства за підходами до його ідентифікування (процесним, системним, ситуаційним, динамічним) створює можливості для керівників різних рівнів управління щодо розуміння основних напрямів, характеристик, сфер, об'єктів, джерел, результатів розвитку. Так, за системним підходом до розгляду розвитку підприємства кожна організація є системою, яка складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем, елементів, компонентів, які під впливом певних механізмів видозмінюють свої параметри і формат взаємодії. Це дало змогу різновиди розвитку за цим підходом систематизувати за такими ознаками, як рівень охоплення об'єктів (системний, елементний), першопричина (цілеспрямований, органічний), спрямування (полівекторний, моновекторний). Динамічний підхід до розвитку суб'єкта господарської діяльності ґрунтується на властивості іманентних змін, тобто перманентних перетвореннях, які реалізуються на підприємстві як керовано, так і органічно, еволюційно. Згідно динамічного підходу різновиди розвитку підприємства згруповано за ознаками: результативністю перетворень (прогресивний, регресивний), неперервністю (безперервний, інтервальний), джерелом змін (ендогенний, екзогенний). Згідно процесного підходу суб'єкт підприємницької діяльності у своєму розвитку переходить з однієї стадії на іншу, яка істотно відрізняється за

своїми параметрами та характеристиками, формуючи життєвий цикл розвитку. За цим підходом розвиток підприємства типологізовано за ознаками: характером (інтенсивний, екстенсивний), циклічністю (циклічний, нециклічний), рівнем завершеності (проміжний, завершений), масштабністю (еволюційний, революційний). Ситуаційний підхід до розвитку підприємства ґрунтується на реалізації реактивних перетворень під впливом певної ситуації як сукупності умов та обставин, що формують певні параметри середовища функціонування. Вказаний підхід передбачає систематизування різновидів розвитку за такими ознаками: рівнем стабільності (стабільний, ситуаційний), керованістю (стихийний, керований), інтенсивністю (поступовий, кардинальний).

7. Встановлено, що забезпечення ефективного полівекторного розвитку можливе за умови врахування та дотримання базових вихідних умов, що дало змогу сформувавши класифікацію принципів забезпечення полівекторного розвитку підприємств, яка передбачає виокремлення загальних (цілеспрямованість, гнучкість, збалансованість, оптимальність, ефективність, безперервність, декомпозиційність, часова погодженість, об'єктність, імпульсів розвитку) та специфічних (достатнє ресурсне забезпечення полівекторного розвитку, коеволюційність та когерентність перетворень, використання впливу важелів на забезпечення полівекторного розвитку, систематичне усунення інгібіторів розвитку, реагування на непрогнозовані зміни середовища функціонування, забезпечення цільового управлінського впливу, моделювання полівекторного розвитку за усіма напрямками, єдина стратегічна спрямованість трансформацій) принципів. Запропоновані принципи забезпечення полівекторного розвитку підприємств дають змогу менеджерам інституційного рівня управління підприємства сформувати підвалини для планування, організування, контролювання, регулювання та реалізації якісного полівекторного розвитку; врахувати усі необхідні передумови для полівекторного розвитку; оцінити необхідність у пріоритетних важелях впливу для забезпечення очікуваних параметрів полівекторного розвитку; оцінити

альтернативність та багатоваріантність сценаріїв полівекторного розвитку підприємства; сформувати вектори розвитку за оптимістичного, песимістичного та усередненого варіантів розвитку підприємства; розуміти вихідні положення щодо забезпечення ефективного полівекторного розвитку.

8. Обґрунтовано, що інтенсивний, ритмічний та результативний полівекторний розвиток реалізується під впливом соціально-економічних важелів, які формують інструментарій, що забезпечує зміну параметрів діяльності підприємства. Таким чином, розвинуті класифікації соціально-економічних важелів впливу на забезпечення полівекторного розвитку підприємств (за змістом, цілеспрямованістю використання, напрямом впливу, середовищем формування, охопленням впливом, рівнем формування, характером та силою впливу, проявом результативності, керованістю та сферою впливу), цілей використання соціально-економічних важелів (за призначенням, пріоритетністю, перспективою втілення, суб'єктами формування), різновидів впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств (за цілеспрямованістю, взаємодією, середовищем формування, призначенням, рівнем впливу, періодичністю) дають змогу суб'єктам різного рівня економіки сформувати системне уявлення про різноформатні характеристики соціально-економічних важелів та створити підґрунтя для їх обґрунтованого цільового вибору.

9. Для суб'єктів формування та використання соціально-економічних важелів впливу на розвиток підприємства виокремлено та обґрунтовано загальні принципи щодо їх добору та розроблення, а саме: відображення у соціально-економічних важелях їхнього інформаційного насичення та відповідності цілям, що переслідуються від їх використання; узгодженість і збалансованість різноманітних соціально-економічних важелів у контексті досягнення стратегічних цілей на макро-, мезо- та мікрорівнях національної економіки; зрозумілість змістового та функціонального наповнення важелів, що надалі повинно відображатись у їхній наслідковій дієвості; обґрунтованість соціально-економічних важелів, оскільки їхній вплив повинен мати очевидні

позитивні результати у сфері забезпечення полівекторного розвитку підприємств; структурованість важелів, що пов'язано із їхньою природою інструментального впливу у контексті методів та засобів; алгоритмізація впливу важелів, що зумовлює логіку поведінки суб'єктів підприємницької діяльності у разі використання важелів; обмеження кількості важелів, оскільки за умови значної кількості розпорошується їхній цільовий вплив; врахування синергійного ефекту впливу сукупності соціально-економічних важелів, що характеризується підсиленням як позитивного, так і негативного ефекту у процесі їхньої взаємодії; економічність використання важелів, що передбачає співвідношення витрат на їхнє формування і використання, а також кінцевих результатів; оптимізація важелів на засадах вибору найбільш дієвих та ефективних із множини альтернатив відповідно до встановлених цілей.

10. Розроблені концептуальні засади забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів передбачають формування ієрархічної моделі розроблення таких важелів на макро-, мезо- та мікрорівнях економіки та призначені для суб'єктів формування і використання важелів, з метою визначення цілей їхнього впливу, повноважень щодо змісту та переліку важелів впливу, що на засадах комплексного, синергійного поєднання покликані активізувати та стимулювати полівекторний розвиток підприємств. Обґрунтовано, що концептуальні засади впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємства передбачають такі ключові моменти: ідентифікування суб'єктів формування соціально-економічних важелів, які безпосередньо чи опосередковано впливають на забезпечення полівекторного розвитку підприємств; визначення пріоритетних цілей суб'єктів формування важелів на макро-, мезо- та мікрорівнях національної економіки; уточнення формату та змістового наповнення соціально-економічних важелів, що формуються на певному рівні уповноваженими суб'єктами; ідентифікування особливостей розроблення аналогічних важелів суб'єктами різних рівнів економіки; врахування призначення важелів, тобто характеру їхнього впливу на

підприємства (активізуючий, стримуючий чи регулюючий вплив); обґрунтування необхідності врахування особливостей поєднання важелів різного рівня для забезпечення ними найбільш ефективного впливу на розвиток підприємств; вибір обмеженого переліку дієвих та результативних важелів впливу, що у процесі взаємодії здатні забезпечити успішний полівекторний розвиток підприємств, що супроводжується їхнім переходом на новий якісний рівень функціонування.

11. Обґрунтовано твердження про те, що більшою чи меншою мірою соціально-економічні важелі впливають на полівекторний розвиток підприємств. Разом з тим, у роботі не тільки констатовано гіпотезу про такий вплив, а й здійснено його опис з позиції відомих у теорії і практиці методів та прийомів. Завдяки цьому формуються передумови для ідентифікування, вимірювання та оцінювання рівня впливу кожного з таких важелів (чи їхніх груп) на результуючі кількісні параметри, що характеризують полівекторний розвиток. Відтак, у результаті на підприємствах можна буде ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення тактичного та стратегічного характеру як загалом, так і у розрізі кожного з таких важелів. Доведено, що розв'язання завдання оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств вимагає вирішення низки важливих підзавдань, що пов'язані із показниками діяльності суб'єктів господарювання, їхньою політикою, правилами, процедурами та економічною поведінкою, впливом зовнішнього середовища тощо. Обґрунтовано доцільність аналізування такого впливу шляхом використання множинної регресії. Причому, за залежну змінну (результуючий показник) обрано величину чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Перелік факторних ознак сформовано з урахуванням виокремленої у роботі типології соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств за змістом та з урахуванням результатів проведеного опитування на предмет виокремлення ключових індикаторів з-поміж певного переліку, які найбільше можна ототожнити з відповідним соціально-економічним важелем. У

результаті, запропоновано враховувати такі показники, як рівень податкової конкурентоспроможності підприємства (податкові важелі), рівень стабільності грошово-кредитної системи (монетарні важелі), рівень «запасу міцності» (тарифно-цінові важелі), інтегральний рівень інвестиційної привабливості (інвестиційні важелі), інтегральний показник фінансового стану юридичної особи (кредитні важелі), коефіцієнт оновлення основних засобів (амортизаційні важелі), інтегральний рівень розвитку компетенцій управлінців (компетентнісні важелі), рівень плинності персоналу (гедоністичні важелі), інтегральний рівень розвитку організаційної культури (культурологічні важелі), рівень інноваційності виробництва (інноваційні важелі) та коефіцієнт креативної активності працівників (психологічні важелі). Прикладне застосування вищезазначених положень виконано на прикладі Державного підприємства «Криворізький ІА». Інформаційною базою побудови кореляційно-регресійної моделі оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку цього підприємства стали розраховані зазначені вище показники поквартально за чотири роки. Розрахунок коефіцієнта множинної кореляції $R = 0,98$ засвідчив про існування доволі щільного зв'язку між величиною чистого доходу від реалізації продукції та факторними ознаками, що характеризують системний вплив соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку Державного підприємства «Криворізький ІА». Коефіцієнт $R^2 = 0,97$ вказує на те, що величина чистого доходу від реалізації продукції підприємства залежить від включених у модель факторних ознак на 97%. Розрахований F-критерій Фішера для зазначеної моделі (33,56) свідчить про її адекватність з огляду на більше його значення, ніж табличне, яке становить 3,73 при $\alpha = 0,05$.

12. Вивчення теорії і практики, а також результати власних досліджень дали змогу зробити висновок про відсутність повного інформаційного масиву щодо існуючого стану застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств, особливо в Україні. Таким чином, відсутня одна з важливих передумов ідентифікування проблем у цій

сфері, а також ухвалення управлінських рішень у напрямку вирішення виявлених проблем. Це обумовило доцільність і практичну значущість використання інструментарію первинного дослідження – опитування – для отримання висновків за аналізованою проблемою. Результати аналізування офіційної статистичної інформації в Україні засвідчили низький рівень ефективності формування і використання соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств, адже очевидно, що більшою чи меншою мірою все ж будь-які ініціативи суб'єктів господарювання у цій сфері мають на меті отримання прибутку. Разом з тим, як показник рентабельності операційної діяльності підприємств промисловості і машинобудування, так і динаміка середньої частини збиткових підприємств цих сфер за останні роки в Україні не характеризуються позитивними тенденціями. За результатами проведеного опитування одержано такі основні висновки: лише 25% респондентів вважають систему соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку на підприємстві (інвестиційних, інноваційних, кредитних, амортизаційних, компетентнісних, монетарних тощо) загалом для них зрозумілою; найбільш складно використовувати у вітчизняному бізнесі фіскальні важелі (45% респондентів обрали з-поміж усіх варіантів варіант «однозначно складно»), а також інноваційні (43,75%), інвестиційні (31,67%) та кредитні (31,25%); лише 16% респондентів оцінюють систему соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку своїх підприємств як позитивну; у вітчизняній економіці соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств залежать багато в чому від стану фінансово-економічної системи та інших макроекономічних чинників; на вітчизняних підприємствах першочергово відповідальними суб'єктами за розвиток соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку бізнесу є менеджери інституційного рівня управління (у 40,83% випадках) та власники (35,00%), що разом складає 75,83%; найбільш вагомими чинниками сприяння розвитку соціально-економічних важелів на вітчизняних підприємствах є сприятлива атмосфера (цей варіант відповіді

обрало 59,58% респондентів), макроекономічна політика (55,83%), знання, досвід та компетентності працівників (37,08%), а також належний рівень мотивування (24,58%); найбільш вагомими з-поміж загроз, що найбільш негативно впливають на удосконалення соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку вітчизняних підприємств, є непередбаченість ринку (41,5% відповідей), низький рівень компетентності працівників (32,5%), податкова політика держави (32,5%) та низький рівень корпоративної культури (30,42%); абсолютна більшість респондентів вважає використовувані на власному підприємстві соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку неконкурентоспроможними на ринку (про це було сказано 78% опитаних); лише 18% фахівців вказали на існування гнучкості соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку, у той час як 70% опитаних констатували протилежне; абсолютна більшість керівників вітчизняних підприємств згодні з тим, що визначальне завдання розвитку соціально-економічних важелів в організації – досягнення фінансових результатів у формі збільшення обсягів реалізації продукції чи максимізації прибутку; низький рівень зацікавленості вітчизняних підприємств удосконалювати соціально-економічні важелі, спрямовані на покращення умов праці персоналу; 62% опитаних респондентів вважають, що в їхніх компаніях під час використання інвестиційних важелів враховується соціальна відповідальність бізнесу; пріоритетними сферами інвестування капіталу вітчизняними підприємствами є придбання машин та обладнання (30% респондентів акцентували увагу на важливості цього), а також удосконалення технологічних процесів (26% відповідей); низький рівень довіри керівників вітчизняних підприємств до зовнішніх джерел фінансування полівекторного розвитку бізнесу тощо.

13. Розглянуто досвід розвинутих країн світу у вирішенні проблем формування і використання соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств, який може також бути корисним для стимулювання розвитку бізнесу в Україні. У роботі встановлено детально

описано основні заходи податкового, монетарного, кредитного, інвестиційного, інноваційного, культурологічного та іншого характеру, які у цих країнах принесли дієвий результат для бізнес-середовища і сприяли полікритеріальному розвитку суб'єктів підприємницької діяльності різних сфер економіки. При цьому, чималу увагу звернено на досвід ЄС.

14. Для формування на підприємстві успішної та ефективної команди із забезпечення полівекторного розвитку пропонується менеджерам використовувати удосконалений метод діагностування компетентностей працівників у процесі полівекторного розвитку, який, на відміну від наявних, ґрунтується на формуванні карти необхідних загальних та фахових компетентностей кожного працівника, визначенні пріоритетності та вагомості компетентностей за матрицею попарних порівнянь, оцінювання на засадах методу 360° володіння працівником необхідними компетентностями, визначення інтегрального рівня відповідності працівника за усіма компетентностями, інтерпретування результатів та прийняття рішення щодо подальшої участі працівників в організаційних трансформаціях.

15. Обґрунтовано, що в сучасних умовах найбільш успішними та ефективними є підприємства із динамічною організаційною культурою, що зумовлює необхідність керівникам підприємств використовувати розвинуту типологію важелів динамічної організаційної культури, котра охоплює важелі впливу на персонал підприємства (місія, цілі, цінності організації, норми, правила, стандарти поведінки, кодекс корпоративної етики, вимоги до загальних та фахових компетентностей працівників, корпоративні свята, ритуали, афіліація, артефакти) та важелі впливу на зовнішніх стейкхолдерів (імідж організації, бренд, товарний знак, торгова марка, соціальна відповідальність, правила взаємодії та спілкування, корпоративні, рекламні, інформаційні видання та заходи).

16. Встановлено, що активність, інтенсивність, якість та ефективність полівекторного розвитку істотно залежить від параметрів соціально-психологічного мікроклімату в організації. Запропоновано керівникам

підрозділів підприємств використовувати удосконалену модель покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі, яка передбачає діагностування наявного соціально-психологічного мікроклімату за системою індикаторів (згуртованість, конфліктність, організованість, рівень колективної турботи, атмосфера взаємної довіри, рівень узгодженої взаємодії, активність, креативність, цілеспрямованість, стресостійкість, відкритість, референтність, адаптивність, плинність кадрів), ідентифікування чинників формування несприятливого мікроклімату (особистих (складний характер в учасника групи, що породжує конфлікти, суперечки, ворожість; антипатії в одних членів групи стосовно інших, що унеможлиблює конструктивну спільну роботу; істотні відмінності у віковій структурі групи, що ускладнює порозуміння між її членами; різний рівень інтелектуального та культурного розвитку учасників групи; різний соціальний статус учасників групи; роль керівника у колективі, визнання його авторитету, лідерських якостей, професійних компетентностей; наявність у групі кількох лідерів, котрі постійно змагаються за першість між собою; присутність в межах групи людей, схильних до критики інших, що породжує погіршення взаємовідносин в групі; значні відмінності у темпераментах працівників; відмінності у мові спілкування членів групи; різні мотиви у членів групи щодо роботи в організації; наявність у працівників синдрому професійного вигорання, виснаження; релігійна, расова, етнічна та інша нетерпимість одних членів групи відносно інших тощо) та організаційних (нераціональний розподіл повноважень між працівниками колективу, що обумовлює перевантаженість одних членів та недовантаженість інших; невизнання колективом керівника групи через його нерішучість, некомпетентність, невміння управляти групою; наявність у керівника групи улюбленців та аутсайдерів, що погіршує взаєморозуміння в межах групи; невідповідність окремих членів групи займаним посадам; невідповідність умов праці комфортній роботі колективу; загальний низький рівень кваліфікації групи; невідлагодженість взаємодії групи з іншими групами та зацікавленими особами; нечітко поставлені завдання та цілі роботи групи; низькі вимоги до

результатів діяльності колективу тощо)), визначення ключових проблем у цій сфері (різномірність членів групи, некомпетентність керівника, низький рівень управління групою, неналежне мотивування колективу тощо), аналізування альтернативних та вибір оптимальних шляхів покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі (добір колективу за психологічною сумісністю, звільнення деструктивних та непродуктивних працівників, планування підвищення кваліфікації працівників та їх кар'єрного зростання, заміна керівника колективу, перегляд системи стимулювання, оптимізування чисельності групи, покращання умов праці, цілеспрямоване формування правил, норм, цінностей групи).

17. Встановлено, що сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі в умовах реалізації полівекторного розвитку підприємства виконує низку важливих функцій для суб'єктів його забезпечення, а саме: консолідує, на засадах підвищення згуртованості та цілісності колективу при досягненні встановлених цілей в межах реалізації організаційних трансформацій; активізує, оскільки позитивна, доброзичлива та оптимістична атмосфера надихає працівників на забезпечення очікуваних результатів, підвищення продуктивності та ефективності праці; стабілізує, оскільки група забезпечує прозорі, чіткі та зрозумілі умови співіснування і взаємодії; упорядкувальну, адже сформовані колективні правила, норми поведінки, визначені цінності об'єднують членів колективу, надають їм визначеність у роботі та розвитку, забезпечують почуття стабільності та приналежності до групи тощо. Визначено характерні особливості сприятливого соціально-психологічного мікроклімату у колективі, зокрема: позитивний, доброзичливий, оптимістичний настрій у колективі загалом та кожного його члена зокрема; високий рівень взаємодії, взаємодопомоги та взаємодовіри у групі; наявність керівника-лідера, що є компетентною, досвідченою, мудрою особистістю, здатною знайти індивідуальний підхід до кожного члена групи; відсутність авторитарного тиску керівника на учасників колективу; високий рівень командної роботи, намагання усіх членів групи зробити максимальний

внесок у результати її діяльності; розвинена взаємоповага в межах колективу; конструктивна критика один одного, спрямована на підвищення ефективності діяльності колективу; вільне обговорення усіх робочих питань, прагнення знайти не консенсус, а найкращий варіант вирішення проблем; низька конфліктність, при цьому характер конфліктів функціональний (зумовлює позитивні зміни у діяльності колективу); комфортність у формальному та неформальному спілкуванні між членами колективу; задоволення членів колективу матеріальним та моральним стимулюванням; активність, енергійність, ініціативність членів групи, натхнення у їхній роботі; єдність інтересів, уподобань, потреб членів групи; створення умов для креативності, самореалізації, самоствердження, професійного зростання; стійкість та стабільність зв'язків в межах колективу; задоволення працівників від їхньої участі у роботі колективу, від змісту виконуваної роботи; спрацьованість учасників колективу, що ґрунтується на узгодженості робіт та розумінні потенціалу кожного члена групи; цінування членами колективу таких рис, як порядність, справедливість, чесність, мудрість, мужність, працелюбність; висока привабливість колективу для нових учасників тощо.

18. У роботі встановлено, що у сфері податкових рішень вітчизняні підприємства мають змогу обрати різні альтернативні варіанти управлінських рішень, фактично вирішуючи багатокритеріальне завдання. Попри те, як свідчить вивчення теорії і практики, а також узагальнення матеріалів діючих підприємств, здебільшого підприємці не надто схильні аналізувати зазначену сферу, шукати ефективні варіанти рішень, моделювати наслідки їхнього застосування тощо. Таким чином, податкове середовище бізнесом в Україні найчастіше трактується як реальна щоденна загроза, яка ускладнює ведення підприємницької діяльності. За результатами виконання роботи зроблено однозначний висновок про відсутність поняття, науково обґрунтований зміст якого свідчив би про відповідність існуючої податкової політики підприємства можливостям податкового середовища. Відтак, за таке поняття запропоновано використовувати термін «податкова конкурентоспроможність підприємства».

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також проведені власні дослідження дали змогу зробити однозначний висновок про те, що для ефективного використання податкових важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств керівники цих суб'єктів господарювання повинні визначатись у своїй вихідній конкурентній податковій позиції. Тільки за таких умов (коли відомий рівень невідповідності між фактичним і можливим станом) доцільно стверджувати про можливість здійснення дієвих заходів у сфері податкового оптимізування, забезпечення податкової безпеки, податкового планування, управління податковими ризиками тощо. Таку вихідну податкову позицію дає змогу виявити податкова конкурентоспроможність підприємства, під якою запропоновано розуміти здатність його податкової політики за певними параметрами відповідати можливостям податкового середовища з урахуванням просторово-часового чинника. Зроблено висновок, що податкову конкурентоспроможність підприємства можна структурувати, оцінити, моделювати та прогнозувати для забезпечення полівекторного розвитку організацій. Впливаючи за результатами такого оцінювання на слабкі позиції податкової політики суб'єкта підприємницької діяльності, можна зменшувати рівень розриву між фактичними її параметрами й максимально можливими.

19. У роботі розроблено метод оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства, що передбачає порівняння існуючої податкової політики суб'єкта господарської діяльності за певними параметрами (платники податків, об'єкти і бази оподаткування, ставки податків, податкові періоди, порядок обчислення податків, терміни та порядок сплати податків, дати виникнення податкового зобов'язання) з можливостями податкового середовища. Запропонований метод оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств дає змогу власникам та аналітикам суб'єктів господарювання ідентифікувати вихідну конкурентну податкову позицію підприємства з урахуванням низки параметрів, рівень невідповідності між фактичним та можливим станом його податкової політики, а також вказуватиме на напрями більш кращого використання можливостей

податкового середовища. Зроблено висновок про те, що оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства можна вважати доволі складним процесом, що вимагає як розуміння усіх глибинних знань чинного податкового законодавства, так і вміння проектувати фактичну податкову політику суб'єкта господарської діяльності на такі можливості. Рекомендований метод дає змогу за необхідності включати в ієрархію більшу кількість рівнів, що відображатимуть різноманітні аспекти податкової політики підприємства. Не зважаючи на те, доволі нескладний математичний апарат дає змогу у результаті отримати обґрунтовані висновки для ухвалення різноманітних управлінських рішень щодо забезпечення полівекторного розвитку суб'єктів господарювання на засадах використання податкових важелів. Разом з тим, будуть збережені і враховані усі структурні та функціональні зв'язки між різними елементами податкової політики підприємства.

20. Прикладне застосування пропонованого методу оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств здійснено на прикладі Державного підприємства «Криворізький ІА». За результатами розрахунків зроблено висновок, що рівень податкової конкурентоспроможності компанії суттєво нижчий за можливості зовнішнього податкового середовища (узагальнено на 34,6%). Це притому, що за окремими параметрами конкурентоспроможності підприємство «недовикористовувало» близько 40% ринкових можливостей (наприклад, дати виникнення податкових зобов'язань). Ідентифікація наявних розривів між фактичним та максимально можливим станом дає змогу Державному підприємству «Криворізький ІА» сформулювати висновки і рекомендації щодо напрямів підвищення своєї податкової конкурентоспроможності.

21. Доведено гіпотезу про те, що в умовах ринкової економіки використання лише класичних показників оцінювання пріоритетності інвестування в активи підприємства можна вважати обмеженим підходом. Це справедливо як для великих, так і для незначних інвестиційних проектів незалежно від об'єктів інвестування (розширення виробничих потужностей,

придбання цілісних майнових комплексів, реконструкція чи технічне переозброєння виробництва, придбання нематеріальних активів тощо). Запропоновано під час вибору пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємства використовувати окрім стандартних найбільш поширених показників оцінювання ефективності інвестиційних проектів ще один – конкурентну адаптивність технологій суб'єкта господарювання. Будь-які інвестиції в технологічні процеси більшою чи меншою мірою спрямовані на операційну діяльність підприємства – виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг. В одному випадку такий вплив є максимальним, наприклад, коли впроваджуються нові технологічні процеси чи будується новий завод. В іншому випадку ця спрямованість є менш вираженою. Разом з тим, з огляду на вищенаведене, важливо, щоб у результаті інвестицій у технології можна було отримати такий продукт, який не лише буде інноваційним чи/та конкурентоспроможним, а й таким, що може підлягати подальшому технологічному вдосконаленню з використанням наявних виробничих потужностей в організації. Саме завдяки цьому згадана вище короткострокова конкурентоспроможність буде забезпечена і підтримувана на належному рівні на підприємстві.

22. Розвинутий метод оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси підприємств на засадах використання функцій належності до терм-множин параметра конкурентної адаптивності технологій формує для власників і менеджерів інституційного рівня управління передумови врахування ринкової орієнтації різноманітних інвестиційних проектів, що у перспективі дає змогу покращувати конкурентні позиції суб'єкта господарювання на ринку у короткостроковому періоді і набувати нових конкурентних переваг.

23. Запропонована модель забезпечення інноваційної динаміки підприємств, у межах якої виокремлено підготовчу, основну та завершальну стадії, етапи, блоки комунікативно-інформаційного забезпечення інноваційної динаміки, а також принципів, суб'єктів, цілей, об'єктів та функцій такого

забезпечення, дає змогу власникам та менеджерам ухвалювати комплексні рішення у напрямку забезпечення інноваційного розвитку бізнесу, а також створює передумови для формування дієвої інформаційної бази моніторингу ефективності заходів у цій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аюшеева Н.Н. Способ расчета весовых коэффициентов вершин семантической сети научного текста / Н.Н. Аюшеева, Т.Н. Кушеева // *Фундаментальные исследования*. – 2012. – № 6-3. – С. 626-630.
2. Абаев Л.Ч. Экспертные методы в исследовании проблем международных отношений: теоретические и практические аспекты / Л.Ч. Абаев // *Проблемы национальной стратегии*. – 2012. – №6 (15). – С. 29-45.
3. Абдукаримов И.Т. Характеристика факторов и методы их оценки влияния на результативные показатели хозяйственной деятельности предприятий / И.Т. Абдукаримов // *Социально-экономические явления и процессы*. – 2013. – №12 (058). – С. 9-14.
4. Агафонова М.С. Особенности современного развития Китая / М.С. Агафонова, О.Г. Петрикова // *Международный журнал экспериментального образования*. – 2011. – №8. – С. 182.
5. Агафонова М.С. Япония – причины лидерства в экономическом развитии / М.С. Агафонова, О.В. Расторгуева // *Международный журнал экспериментального образования*. – 2011. – №8. – С. 182.
6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: [учебн. пособие] / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
7. Акулич М. Экспертные методы, сценарный метод и метод ситуационного анализа в маркетинговых исследованиях / М. Акулич // *Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]: [Интернет-портал]*. – *Електронні дані*. – Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru/lib-research/expert.htm?printversion> (дата звернення 15.12.2015 р.). – Назва з екрана.
8. Александров И.О. Конкурентоспособность, цена, финансовые результаты підприємницької діяльності / И.О. Александров, Г.П. Бурук // *Теоретичні та прикладні питання економіки*. – 2010. – Вип. 21. – С. 130-139.

9. Андрейченко А.С. Систематизация принципов оценки эффективности инновационной деятельности экономических систем / А.С. Андрейченко, Г.М. Рахимова // Транспортное дело России – 2014. – №6. – С. 88-90.
10. Андрущенко В.Л. Синергійні елементи та ефекти податкового менеджменту / В.Л. Андрущенко // Фінанси України. – 2007. – № 10. – С. 97-101.
11. Аньшин В.М. Применение теории нечётких множеств к задаче формирования портфеля проектов / В.М. Аньшин, И.В. Демкин, И.Н. Царьков, И.М. Никонов // Проблемы анализа риска. – 2008. – №3. – Т. 5. – С. 8-21.
12. Апатова Н.В. Институциональные аспекты конкурентоспособности / Н.В. Апатова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – Вип. 21. – С. 154-160.
13. Ареф'єв С.О. Податкове адміністрування підприємства як спосіб податкової безпеки / С.О. Ареф'єв // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2014. – №1 (208). – С. 10-12.
14. Атанов Н.И. Стратегические подходы Японии и Республики Корея к развитию регионов: уроки, полезные для России / Н.И. Атанов, А.Б. Мункодугарова, Ф.В. Семенов // Вестник Бурятского государственного университета. – 2014. – №2. – С. 70-76.
15. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: [монография] / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
16. Бабенко Т.С. Использование экспертных методов при проведении маркетинговых исследований / Т.С. Бабенко // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. – 2015. – № 7-8. – С. 6-8.
17. Бабкина Т.Н. Обзор теоретических представлений по формализации понятий конкурентоспособности предприятия и выпускаемой предприятием продукции / Т.Н. Бабкина // Вестник Удмуртского университета. Серия: «Экономика и право». – 2009. – №2-2. – С. 12-18.

18. Бабкина Е.В. Опыт функционирования организаций инновационной инфраструктуры США / Е.В. Бабкина // Управление инновациями: теория, методология, практика. – 2015. – №13. – С. 33-37.

19. Бабкина Е.В. Тройная спираль инновационного развития: опыт США и Европы, возможности для России / Е.В. Бабкина, В.А. Сергеев // Инновации. – 2011. – №12. – С. 68-78.

20. Бабошин А.В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции / А.В. Бабошин // Современная конкуренция. – 2009. – №2 (14). – С. 115-128.

21. Бала О.І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств: [автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами] / О.І. Бала. – Львів, 2009. – 23 с.

22. Богославец Т.І. Аналіз податкового навантаження та його вплив на кінцеві результати діяльності суб'єкта господарювання / Т.І. Богославец // Вісник Національного транспортного університету: В 2-х частинах: Ч. 1. – К.: НТУ, 2012. – Вип. 19. – С. 3-5.

23. Базарова Л.А. Менеджмент устойчивого развития компании: [монография] / Л.А. Базарова. – М.: Изд-во АСВ, 2007. – 200 с.

24. Бакай К.А. Становление и развитие венчурного бизнеса в США, ЕС, Израиле, Китае и России / К.А. Бакай, Г.Ю. Пешкова // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2015. – №2 (6). – С. 14-18.

25. Белец Ж.А. Фіскальні важелі регулювання економіки регіону / Ж.А. Белец, Т.І. Свідзинська // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. – 2009. – №5 – С. 54-59.

26. Білоус І.В. Значення податкових важелів в системі заходів активізації розвитку вітчизняної економіки / І.В. Білоус // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2012. – №1. – С. 127-130.

27. Бланк И.А. Управление активами: [учебн. пособ.] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2000. – 720 с.

28. Бутенко Н.В. Особливості маркетингових досліджень на промисловому ринку / Н.В. Бутенко // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації професійних спілок України / Академія праці і соціальних відносин Федерації професійних спілок України. – Київ, 2010. – № 2 (54). – С. 56-62.
29. Бухгалтерський облік та оподаткування: [навч. посібн.] / За ред. Р.Л. Хом'яка, В.І. Лемішовського. – Львів: Бухгалтерський центр «Ажур», 2010. – 1220 с.
30. Бюджетні установи: бухгалтерський облік, національні стандарти, оподаткування та звітність: [навч. посібн.] / За ред. В.І. Лемішовського. – Львів: Видавництво «Растр-7», 2016. – 1024 с.
31. Василенко В.А. Диагностика устойчивого развития предприятий: [монография] / В.А. Василенко. – Киев: Центр учебной литературы, 2006. – 184 с.
32. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел]. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с.
33. Великий комплексний словник української мови / Т.С. Дорошенко. – Х.: Торсінг плюс, 2009. – 768 с.
34. Векторна алгебра [Електронний ресурс]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://www.allbest.ru/> (дата звернення 13.05.2016 р.). – Назва з екрана.
35. Вендров А.М. Метод и средства моделирования бизнес процессов (обзор) / А.М. Вендров // Jet Info: информационный бюллетень. – 2004. – №10 (137). – С. 1-32.
36. Виклюк М.І. Податкова безпека: дуалістичність економічної природи трактування змісту основних характеристик / М.І. Виклюк, В.В. Гресик // Інноваційна економіка. – 2013. – №5. – С. 242-246.
37. Витт О.С. Социально-экономическая сущность адаптивности работников промышленного предприятия в рыночной экономике / О.С. Витт // Теория и практика общественного развития. – 2011. – №3. – С. 347-349.

38. Войтехович Е.Н. К вопросу об интеграции ресурсной теории и конкурентной динамики / Е.Н. Войтехович // Современные тенденции в экономике и управлении. – 2012. – №13-1. – С. 38-43.

39. Войцеховський В.Б. Строки використання основних засобів та ресурсне забезпечення їх відтворення у процесі інноваційного розвитку підприємств / В.Б. Войцеховський, В.В. Войцеховська // Збірник наукових праць. Економічні науки. – Випуск 3. – Чернівці: Видавництво «Книги XXI», 2007. – С. 16-23.

40. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: [монографія] / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512 с.

41. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: [монографія] / А.Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского нац. ун-та, 2000. – 315 с.

42. Гергерт Д.В. Конкурентная динамика: истори, тенденции и перспективные исследования. Методологический обзор / Д.В. Гергерт, Д.Г. Артемьев // Ars Administrandi. – 2014. – №3. – С. 5-15.

43. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы: [пер. с англ.] / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Дж. Х. Донелли. – 8-е изд. – М: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

44. Гноева І.М. Роль маркетингових досліджень в управління аудиторською фірмою / І.М. Гноева // Інноваційна економіка. – 2013. – №1 (39). – С. 208-210.

45. Голик Е.Н. Экономические последствия трансформации налога на добавленную стоимость в налог на потребление / Е.Н. Голик // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2014. – №5 (48). – С. 46-51.

46. Горбатюк Л.М. Інвестиції: економічна сутність та класифікація / Л.М. Горбатюк // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – №2. – С. 201-204.

47. Горизонт 2020: наука ближче до суспільства: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.fp7-ncp.kiev.ua/assets/Horizont_2020/HORIZON-20201.pdf (дата звернення: 01.03.2016).

48. Горшкова Л.Л. Спорные вопросы применения обеспечительных мер по налогам, налоговой ответственности, процедурам зачета и возврата налогов / Л.Л. Горшкова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2010. – №19. – С. 31-38.

49. Грабельська О.В. Принципи планування розвитку підприємства / О.В. Грабельська // Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених [Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення] (м. Львів, 11-12 квітня 2014 р.) / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 136-138.

50. Гречко А.В. Онтология метода анализа иерархий Саати / А.В. Гречко // Искусственный интеллект. – 2005. – №5. – С. 746-757.

51. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: [монографія] / А.В. Гриньов. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 308 с.

52. Гурьянова Л.С. Методы выбора диагностических показателей финансовой безопасности / Л.С. Гурьянова, В.В. Непомнящий // Бизнес Информ. – 2013. – №4. – С. 377-381.

53. Дем'яненко Т.І. Оцінка рівня адаптивної гнучкості у формуванні адаптивного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства / Т.І. Дем'яненко // Бизнес-Информ. – 2012. – №12. – С. 217-220.

54. Дыбов А.М. Особенности оценки инвестиционных проектов с учетом факторов риска и неопределенности / А.М. Дыбов // Вестник

Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2010. – №2. – С. 7-14.

55. Дідик А.М. Роль економічних важелів у забезпеченні розвитку підприємства / А.М. Дідик // Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції [«Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства»], (м. Львів, 24-25 жовтня 2014 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 69.

56. Дідик А.М. Полівекторний розвиток підприємств: соціально-економічні та регулятивні аспекти: [монографія] / А.М. Дідик. – Львів: Галицька видавнича спілка, 2016. – 344 с.

57. Дідик А.М. Вплив зовнішніх соціально-економічних важелів на активізування діяльності промислових підприємств на ринку / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик // Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції [«Маркетинг та логістика в системі менеджменту»], (м. Львів, 6-8 листопада 2014 р.) / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 193-194.

58. Діагностика та розвиток інноваційної складової технологічних процесів: економічні важелі та полівекторний аспект: [монографія] / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик, О.Г. Мельник, В.Й. Жежуха. – Львів: Галицька видавнича спілка, 2014. – 278 с.

59. Дідик А.М. Забезпечення розвитку підприємництва на засадах реалізації стимулювальної функції податкових важелів / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, А.М. Дідик // Тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції [«Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки»], (м. Київ, 26 листопада 2014 р.). – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2014. – С. 140.

60. Дідик А.М. Формування сприятливого підприємницького середовища як передумови розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, А.М. Дідик // Тези доповідей Регіональної науково-практичної конференції [«Крок за кроком до мети:

стратегія успіху для України»], (м. Львів, 21 жовтня 2014 р.). – Львів НУ ЛП, 2014. – С. 137-140.

61. Дідик А.М. Важелі забезпечення інноваційного розвитку підприємств / А.М. Дідик // Тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції [«Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості»], (м. Львів, 14-16 травня 2015 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 463.

62. Дідик А.М. Вплив міжнародних рейтингів на прийняття інвестиційних рішень суб'єктами бізнес-середовища / А.М. Дідик // Тези доповідей II Міжнародного науково-практичного симпозиуму [«Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України»], (Львів, 24 квітня 2015 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 46.

63. Didyk A. Cechy wielokierunkowego rozwoju przedsiębiorstw / O. Kuzmin, O. Melnyk, A. Didyk // Tezy artykułów naukowych Międzynarodowej konferencji naukowej [«Wybrane zagadnienia współczesnej rachunkowości w Polsce i na Ukrainie»] (m. Lublin, 21-22 maja 2015 r.). – Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, 2015. – S. 16-17.

64. Дідик А.М. Розвиток підприємств у ринкових умовах господарювання / А.М. Дідик // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції [«Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»], (м. Одеса, 4-5 червня 2015 р.). – Видання на CD-ROM.

65. Дідик А.М. Проблеми забезпечення соціально-економічного розвитку машинобудівних підприємств / О.Є Кузьмін, О.Г. Мельник, А.М. Дідик // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції [«Проблеми забезпечення економічного розвитку промислових підприємств»], (м. Одеса, 28-29 вересня 2015 р.). – Том 1. – Одеса, ОНПУ, 2015. – С. 32-34.

66. Дідик А.М. Інноваційність як чинник полівекторного розвитку підприємств / А.М. Дідик // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції [«Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення»], (м.

Дніпропетровськ, 9 жовтня 2015 р.). – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2015. – С. 156-157.

67. Дідик А.М. Проблеми полівекторного розвитку підприємств в Україні / А.М. Дідик // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції», (м. Кам'янець-Подільський, 30 жовтня 2015 р.). – Тернопіль: Крок, 2015. – С. 160-161.

68. Дідик А.М. Бізнес-моделювання інвестиційного забезпечення полівекторного розвитку підприємств / А.М. Дідик // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Перспективні напрями наукових досліджень – 2015»], (м. Братислава, 17-22 жовтня 2015 р.). – У 2-х т. – Т. 1. – К: Вид-во «Центр навчальної літератури, 2015. – С. 46-47.

69. Дідик А.М. Переваги використання інструментарію економіко-математичного моделювання для забезпечення полівекторного розвитку підприємств / А.М. Дідик // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції [«Інноваційні технології та інтенсифікація розвитку національного виробництва»], (м. Тернопіль, 20-21 жовтня 2015 р.). – Тернопіль: Крок, 2015. – С. 263-264.

70. Дідик А.М. Проблеми формалізування соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств / А.М. Дідик // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«New economics – 2015»], (м. Краків, Париж, Відень, 1-11 листопада 2015 р.). – К: Вид-во «Центр навчальної літератури, 2015. – С. 58-59.

71. Дідик А.М. Проблеми економіко-математичного моделювання полівекторного розвитку підприємств / А.М. Дідик // Матеріали Всеукраїнської наукової конференції [«Актуальні питання забезпечення стійкого розвитку національного господарства»], (м. Кременчук, 23-24 жовтня 2015 р.). – Кременчук: ФОП Жуков, 2015. – С. 64-65.

72. Дідик А.М. Особливості формування експертної групи під час оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства / А.М. Дідик // Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції [«Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи»], (м. Ужгород, 12-13 лютого 2016 р.) / За заг. ред. М.М. Палінчак, В.П. Приходько, А. Krynski. – У 2-х частинах. – Ч. 1. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. – С. 86-87.

73. Дідик А.М. Вплив соціальних важелів на забезпечення розвитку підприємства / А.М. Дідик // Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції [«Економічні проблеми сучасності та стратегії інноваційного розвитку економіки»], (м. Львів, 18-19 березня 2016 р.) / Львівська економічна фундація. – Львів: У 2-ох част. – Львів: ЛЕФ, 2016. – Ч.1. – С. 84-87.

74. Дідик А.М. Особливості нормування нечітких трапецієподібних чисел для параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси / А.М. Дідик // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції [«Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри»], (м. Черкаси, 22 березня 2016 р.) / Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2016. – С. 69-71.

75. Дідик А.М. Використання методу аналізування ієрархій для визначення рівня податкової конкурентоспроможності підприємства / А.М. Дідик // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»], (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.). – Харків: Видавництво «НТМТ», 2016. – С. 339-340.

76. Дідик А.М. Інноваційна позиція у системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств з використанням інноваційних важелів / А.М. Дідик // Conference Proceedings of International Scientific-Practical Conference [«From Baltic to Black Sea Region: the National Models of Economic Systems»], (Riga, 25 marts 2016 p.). – Riga: Baltija Publishing. – С. 191-193.

77. Дідик А.М. Вплив інноваційної інфраструктури на полівекторний розвиток підприємств: досвід економічно розвинутих країн / А.М. Дідик // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства, регіону, країни»], (м. Полтава, 19 травня 2016 р.). – Ч. 1. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – С. 98-99.

78. Дідик А.М. Принципи забезпечення інноваційної динаміки підприємств у системі їхнього полівекторного розвитку / А.М. Дідик // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Глобалізаційні процеси в розвитку національних економік»], (м. Львів, 31 березня 2016 р.). – Ч. 1. – Тернопіль: Крок, 2016. – С. 103-105.

79. Дідик А.М. Функції забезпечення інноваційної динаміки підприємств у системі їхнього полівекторного розвитку / А.М. Дідик // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Проблеми та перспективи розвитку національних економік: від мікро- до макрорівня»], (м. Одеса, 8 квітня 2016 р.) / За ред. М.П. Коваленко, Т.В. Деркач, А.В. Кобилянської. – Одеса: МГУ, 2016. – С. 162-164.

80. Дідик А.М. Використання інструментарію нечіткої логіки для оцінювання пріоритетності інвестиційних проектів у системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств / А.М. Дідик // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції [«Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення»], (м. Львів, 14-15 квітня 2016 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. – С. 73.

81. Дідик А.М. Соціально-економічні важелі полівекторного розвитку малого та середнього бізнесу: досвід економічно розвинутих країн / А.М. Дідик // Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції [«Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю»], (м. Львів, 12 травня 2016 р.). – Львів: Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. – С. 70.

82. Дідик А.М. Фінансові важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств в Україні / А.М. Дідик // Proceedings of the International Scientific-Practical Conference [«Economic Development Strategy in Terms of European Integration»], (Kaunas, May 27, 2016). – Kaunas: Baltija Publishing, 2016. – P. 107-109.

83. Дідик А.М. Інноваційна динаміка як елемент системи полівекторного розвитку підприємств / А.М. Дідик // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – №5. – С. 4-6.

84. Дідик А.М. Стратегічність як чинник формування і використання соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств / А.М. Дідик // Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції [«Реформування економіки: досвід ЄС та перспективи України»], (м. Запоріжжя, 27 травня 2016 р.). – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2016. – С. 48-50.

85. Дідик А.М. Інноваційні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств: досвід економічно розвинутих країн / А.М. Дідик // Бізнес Інформ. – 2016. – №4. – С. 59-63.

86. Дідик А.М. Соціальні проблеми застосування соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств в Україні / А.М. Дідик // Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції [«Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір»], (м. Львів, 19-20 травня 2016 р.). – Львів: Львівський ННІ ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. – С. 172-173.

87. Дідик А.М. Перспективи вдосконалення соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку промислових підприємств в Україні / А.М. Дідик // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції [«Економіка і управління в умовах глобалізації»], (м. Кривий Ріг, 25 травня 2016 р.). – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016. – С. 70-72.

88. Дідик А.М. Досвід економічно розвинутих країн у застосуванні культурологічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств /

А.М. Дідик // Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції [«Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації»], (м. Львів, 19-21 травня 2016 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 1 електр. опт. диск (CD-ROM). – С. 12.

89. Дідик А.М. Стан застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку промислових підприємств в Україні / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик // Проблеми економіки. – 2016. – №2. – С. 102-109.

90. Дідик А.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінського супроводу інноваційних технологій мотивування персоналу в системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств / О.М. Бодарецька, А.М. Дідик // Бізнес Інформ. – 2016. – №6. – С. 215-220.

91. Дідик А.М. Етимологія та типологія розвитку підприємств / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2016. – Т. 21. – Вип. 5 (47). – С. 86-92.

92. Дідик А.М. Загальні принципи забезпечення полівекторного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Загальні принципи забезпечення полівекторного розвитку підприємств / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 3 (25). – С. 6-13. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n3.html>.

93. Didyk A. Using of hierarchy analysis method for solving the problem of assessing the tax competitiveness of the enterprise / A. Didyk // Economics, management, law: problems of establishing and transformation: Collection of scientific articles. – Al Ghurair Printing and Publishing LLC, Dubai, UAE, 2016. – P. 245-248.

94. Didyk A. Evaluation of commercial prospects for innovative product machine building enterprises / O. Melnyk, N. Syrotynska, A. Didyk // Econtechmod. An International Quarterly Journal on Economics in Technology, New Technologies and Modelling Processes. – Lublin-Rzeszow, 2016. – Vol. 5, No 1. – P. 51-55.

95. Дідик А.М. Аналізування податкових альтернатив підприємств у контексті забезпечення полівекторного розвитку / А.М. Дідик // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2016. – №1/3 (27). – С. 14-18.

96. Дідик А.М. Особливості оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства у контексті забезпечення його полівекторного розвитку / А.М. Дідик // Тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції [«Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами України в умовах європейської інтеграції»], (м. Дніпропетровськ, 21-22 квітня 2016 р.). – Дніпропетровськ: ДВНЗ УДХТУ, 2016. – С. 23-25.

97. Дідик А.М. Параметри оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств у контексті забезпечення їхнього полікритеріального розвитку / А.М. Дідик // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2016. – Випуск 1 (47). – Том 1. – С. 198-202.

98. Дідик А.М. Податкова конкурентоспроможність підприємств у системі забезпечення їхнього полікритеріального розвитку / А.М. Дідик // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – 2016. – №1 (5). – С. 268-273.

99. Дідик А.М. Конкурентна адаптивність як параметр оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси у системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств / А.М. Дідик // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 23. – №1. – С. 161-166.

100. Дідик А.М. Оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси з урахуванням параметра конкурентної адаптивності технологій / А.М. Дідик // Бізнес Інформ. – 2016. – №3. – С. 79-85.

101. Дідик А.М. Особливості оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємства з використанням методу аналізування ієрархій / А.М. Дідик // Проблеми економіки. – 2016. – №1. – С. 274-281.

102. Дідик А.М. Принципи забезпечення полівекторного розвитку підприємств / Дідик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2015. – №835. – С. 24-30.

103. Дідик А.М. Економічні важелі впливу на діяльність підприємств: етимологічний, семантичний та типологічний аспекти / А.М. Дідик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2014. – №797. – С. 440-446.

104. Дідик А.М. Суб'єктно-ієрархічний підхід до формування соціально-економічних важелів впливу на розвиток підприємства / А.М. Дідик // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 4. – С. 58-62.

105. Дідик А.М. Типологія видів моніторингу полівекторного розвитку підприємств / А.М. Дідик // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія. – 2015. – №6 (226). – С. 101-110.

106. Дідик А.М. Форми впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств / А.М. Дідик // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки. – 2016. – Випуск 18. – Частина 1. – С. 104-107.

107. Дідик А.М. Податкові, кредитні та інтелектуальні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств: досвід економічно розвинутих країн / А.М. Дідик // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. праць. – 2016. – №2 (13). – Том 2. – С. 45-49.

108. Дідик А.М. Модель забезпечення інноваційної динаміки підприємств / А.М. Дідик // Економічний простір: збірник наукових праць. – 2016. – №107. – С. 179-188.

109. Дідик А.М. Інвестиційні та компетентнісні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств: досвід економічно розвинутих країн / А.М. Дідик // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – №5/3. – С. 29-33.

110. Дідик А.М. Шляхи покращання соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик // Ефективна економіка. – 2013. – №10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5133>.

111. Дідик А.М. Метод діагностики компетентностей персоналу в умовах полівекторного розвитку [Електронний ресурс] / А.М. Дідик // Економіка: реалії часу. – 2016. – №1 (23). – С. 167-177. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No1/167.pdf>.

112. Дідик А.М. Сутнісні ознаки та цілі використання соціально-економічних важелів у системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств / А.М. Дідик, Н.М. Сиротинська // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. – 2016. – Випуск 14. – С. 82-88.

113. Дідик А.М. Методичні положення з аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик // Ефективна економіка. – 2013. – №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5134>.

114. Дідик А.М. Мотиваційні ключові показники ефективності HR-підрозділу у системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств / О.М. Бодарецька, А.М. Дідик // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2016. – Т. 21. – Вип. 7-1 (49). – С. 66-69.

115. Дідик А.М. Важелі динамічної організаційної культури у системі полівекторного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / А.М. Дідик // Економіка: реалії часу. – 2016. – №2 (24). – С. 110-118. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No2/110.pdf>.

116. Дмитров Д.В. Определение факторов формирования конкурентных преимуществ Учреждений уголовно-исполнительной системы с использованием методов корреляционно-регрессионного анализа / Д.В. Дмитров // Транспортное дело России. – 2010. – №6. – С. 143-146.

117. Добриян Т.А. Влияние амортизационной политики на оптимизацию налоговых платежей / Т.А. Добриян // Научные труды SWorld. – 2009. – Т. 10. – № 1. – С. 61-65.

118. Дорохов О.В. Оцінювання корпоративних інформаційних систем на основі нечіткого моделювання / О.В. Дорохов, Л.П. Дорохова, І.О.Золотарьова // Матеріали І міжнар. наук.-метод. конф. [«Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці»], (м. Чернівці, 1-4 квітня 2009). – Чернівці: Друк-Арт. – 2009. – С. 161-163.

119. Дорохов О.В. Основи нечіткого моделювання впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування підприємств / О.В. Дорохов, Л.П. Дорохова // Збірник наук. праць Харк. ун-ту повітр. сил. – 2008. – Вип. 2 (17). – С. 124-127.

120. Друско И.В. Влияние экономических факторов на оптимизацию налоговых выплат организаций / И.В. Друско // Экология промышленного производства. – 2006. – № 4. – С. 11-15.

121. Экономическая стратегия фирмы: [учебн.] / Под. ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 588 с.

122. Експерт назвала главные проблемы налоговой системы Украины / Ура-Информ [Электронный ресурс]: [Интернет-портал]. – Електронні дані. – Режим доступа: <http://ura-inform.com/ru/economics/2015/12/02/ekspert-nazvala-glavnye-problemy-nalogovoj-sistemy-ukrainy> (дата звернення 03.02.2016 р.). – Назва з екрана.

123. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике: [энциклоп. словарь] / [авт. Мельник Л.Г.]. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – 384 с.

124. Экономико-математический энциклопедический словарь: [энциклоп. словарь] / Гл. ред. В. И. Данилов-Данильян. – М.: БРЭ: Инфра-М, 2003. – 688 с.

125. Дронов С.В. Многомерный статистический анализ: [учебн. пособ.] / С.В. Дронов. – Барнаул: Изд-во Алтайского государственного университета, 2003. – 213 с.

126. Дрожжина И.А. Прогнозирование налога на доходы физических лиц и единого социального налога на микроуровне / И.А. Дрожжина // Экономические и гуманитарные науки. – 2009. – №6 (212). – С. 72-78.

127. Дубовик О.Ю. Пільги як інструмент державного податкового регулювання / О.Ю. Дубовик // Вісник соціально-економічних досліджень, 2011. – №3 (43). – С. 61-66.

128. Дубровин В.И. Метод получения вектора приоритетов их нечетких матриц попарных сравнений / В.И. Дубровин // Штучний інтелект. – 2009. – №3. – С. 464-470.

129. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера: [енциклоп.] / [за ред. Романа Дяківа]. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.

130. Економічна енциклопедія: [у трьох томах]. Т. 3 / Редкол.: С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.

131. Економічна енциклопедія: [у трьох томах]. – Т.1 / Редкол.: С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.

132. Європейська бізнес-асоціація // Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eba.com.ua/uk>.

133. Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система: довідник користувача / пер. з англ.; за ред. д-ра техн. наук, проф. Ю.М. Рашкевича та д-ра пед. наук, доц. Ж.В. Таланової. – Львів, Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 106 с.

134. Жежуха В.Й. Поняття інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств / В.Й. Жежуха // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво

в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – №657. – С. 380-388.

135. Жежуха В.Й. Оцінювання інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств: [автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами] / В.Й. Жежуха. – Львів, 2011. – 25 с.

136. Жежуха В.Й. Оцінювання інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств: [дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами] / В.Й. Жежуха. – Львів, 2011. – 234 с.

137. Жильцова Ю.В. Использование треугольных нечетких чисел для инвестиционных расчетов в условиях неопределенности / Ю.В. Жильцова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2011. – №5 (1). – С. 223-226.

138. Забоев М.В. Модели и методы экспресс-анализа инвестиционных проектов на основе теории нечетких множеств и искусственных нейронных сетей: [дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.13 математичні та інструментальні методи економіки] / М.В. Забоев. – СПб, 2009. – 181 с.

139. Загорна Т.О. Конкурентна динаміка роздрібної торгівлі: теорія, діагностика, моделювання: [монографія] / Т.О. Загорна. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2013. – 463 с.

140. Загорная Т.О. Конкурентная динамика как фактор активизации инновационных процессов в экономике / Т.О. Загорная // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Регіональний розвиток – основа розбудови української держави. – Донецьк: ДоДУУ, 2012. – Т. XIII. – С. 113-125.

141. Загорна Т.О. Управління конкурентною динамікою підприємств роздрібної торгівлі: [автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук:

спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами] / Т.О. Загорна. – Донецьк, 2014. – 40 с.

142. Загородній А.Г. Фінансовий словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко – 4-те вид., випр. та доп. – К.: Т-во «Знання», КОО; Львів: В-цтво Львів. банк. ін-ту НБУ. – 566 с.

143. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28.12.2014 р. №71-VIII: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/71-19>.

144. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2016 році» від 24.12.2015 р. №909-VIII: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/909-19>.

145. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. №1556-VII [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/ru/1556-18/page6>.

146. Залуцький В.П. Сутність соціально-економічного розвитку машинобудівних підприємств: методи та принципи їх забезпечення / В.П. Залуцький // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.11. – С. 163-169.

147. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: [монографія] / Г.М. Захарчин. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.

148. Захарчин Г.М. Організаційна культура як мотиваційний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / Г.М. Захарчин // Научный журнал «Культура Народов Причерноморья». – 2006. – №115 (т.2). – С. 92-95.

149. Исмагилов И.И. Принятие решений при количественных и качественных критериях описания альтернатив / И.И. Исмагилов // Исследования по информатике. – 2003. - №6. – С. 21-28.

150. Исмагилов И.И. Методика многокритериального выбора дискретных альтернатив при качественных и количественных критериях / И.И. Исмагилов, С.Д. Арзикулов // Алгоритмы. – 1998. – Вып. 85. – С. 66-74.

151. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии: [монография] / Пер. с англ. под ред. А.Ф. Уварова. – Томск: Том. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2010. – 237 с.

152. Иванов Ю.Б. Податкова безпека: сутність та умови забезпечення / Ю.Б. Иванов, Ю.В. Бережна // Економіка розвитку. – 2010. – № 2(54). – С. 9-11.

153. Інвестиційна діяльність в Україні [Електронний ресурс]: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=cc024807-7cab-4c92-be6f-c00045ece1c6>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 17.03.2016 р.

154. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: [навч. посібн.] / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2003. – 278 с.

155. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2015 р. [Електронний ресурс]: Державна служба статистики України. – Електронні дані. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm. – Назва з екрану. – Дата звернення: 16.04.2016 р.

156. Інноваційний розвиток підприємства: [навч. посібн.] / За ред. П.П. Микитюка. – Тернопіль: ПП «Принтер-Інформ», 2015. – 224 с.

157. Інтеграція економічних та інформаційних процесів: сучасний стан і перспективи розвитку: [монографія] / За заг. ред. Л.М. Савчук. – Дніпропетровськ: Герда, 2015. – 500 с. / Дідик А.М. Підрозділ 5.2. Економіко-математичне моделювання полівекторного розвитку підприємств. – С. 427-434.

158. Іщук С.О. Управління економічним розвитком промислових корпорацій: функціональні можливості оперативного управління / С.О. Іщук,

Я.В. Кудря // *Applied Management and Investments*. – 2016. – Volume 5, Number 2. – P. 100-108.

159. Іщук С.О. Модель розрахунку тривалості виробничо-реалізаційного циклу промислових підприємств / С.О. Іщук // *Регіональна економіка*. – 2016. – №1. – С. 158-164.

160. Іщук С.О. Проблеми і способи модернізації основного капіталу підприємств виробничої сфери регіону / С.О. Іщук // *Регіональна економіка*. – 2015. – № 2. – С. 136-143.

161. Каган Е.С. Применение метода анализа иерархий и теории нечетких множеств для оценки сложных социально-экономических явлений / Е.С. Каган // *Известия алтайского государственного университета*. – 2012. – №1-1. – С. 160-163.

162. Каган Е.С. Модель комплексной оценки социального капитала предпринимателей региона / Е.С. Каган // *Вектор науки ТГУ*. – 2012. – №4 (22). – С. 55-58.

163. Каган Е.Б. Разработка методики оценки инновационной позиции предприятия с учетом различной значимости инновационного потенциала и климата / Е.Б. Каган // *Современные проблемы науки и образования*. – 2012. – №3. – С. 36-40.

164. Капітальні інвестиції у січні-грудні 2015 р.: [експрес-випуск] / Державна служба статистики України. – 24.02.2016 р. – № 71/0/03.4вн-16.

165. Карамушка Л.М. Психологія управління: [навч. посібн.] / Л.М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.

166. Карачина Н.П. Поведінкові аспекти реалізації соціально-економічних функцій вітчизняних підприємств в процесі ринкового реформування / Н.П. Карачина, І.В. Гребеньок // *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. – Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друк-Сервіс». – Випуск 20, том 2. – 2012. – С. 158-161.

167. Карачина Н.П. Теорія поведінкових моделей пострадянського промислового підприємства: [монографія] / Н.П. Карачина. – Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2013. – 170 с.

168. Карачина Н.П. До питання залежності між розмірами підприємств та соціально-економічними показниками їхнього функціонування / О.В. Мороз, Н.П. Карачина, В.М. Семцов // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2015. – №1. – С. 34-42.

169. Кобец Е.А. Влияние конкурентных преимуществ на выбор конкурентной стратегии предприятия / Е.А. Кобец // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2006. – №10. – Т. 65. – С. 73-77.

170. Колесникова С.И. Модификация метода анализа иерархий для динамических наборов альтернатив / С.И. Колесникова // Прикладная дискретная математика. – 2009. – №4 (6). – С. 102-109.

171. Коломицева А.О. Оцінка конкурентної динаміки в умовах впливу інновацій / А.О. Коломицева, Л.О. Головань // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №2. – С. 168-174.

172. Колпакова Т.А. Определение компетентности экспертов при принятии групповых решений / Т.А. Колпакова // Радіоелектроніка, інформатика, управління. – 2011. – №1. – С. 40-43.

173. Колупаєва І.В. Підхід до тлумачення важелів регуляторної політики / І.В. Колупаєва // Бізнес Інформ. – 2014. – №10. – С. 48-55.

174. Коньшева Л.К. Основы теории нечетких множеств: [учебн. пособ.] / Л.К. Коньшева, Д.М. Назаров. – СПб.: Питер, 2011. – 192 с.

175. Коляда М.Г. Програмні пакети для педагогічного прогнозування на засадах теорії нечітких множин / М.Г. Коляда // Інформаційні технології та засоби навчання. – 2013. – Т. 37. – №5. – С. 127-136.

176. Коробов В.Б. Сравнительный анализ методов определения весовых коэффициентов «влияющих факторов» / В.Б. Коробов // Социология. – 2005. – №20. – С. 54-72.

177. Корягіна С.В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства: [автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами] / С.В. Корягіна. – Львів, 2004. – 21 с.

178. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: [монографія] / Л.А. Костирко. – [2-ге вид., перероб. і доп]. – Харків: Фактор, 2008. – 336 с.

179. Косицький К.В. Підхід до організації ефективного податкового менеджменту промислового холдингу / К.В. Косицький // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2013. – №2 (66). – С. 337-342.

180. Космина О.М. Конкуреноспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О.М. Космина // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 1(2). – С. 125-131.

181. Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності: [навч. посібн.] / Ф. Котлер, Дж. А. Касліоне // Пер. з англ. – К.: Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. – 208 с.

182. Крысько В.Г. Секреты психологической войны (цели, задачи, методы, формы, опыт). – Минск: Харвест. – 1999. – 448 с.

183. Кудряшов В.П. Фіскальні важелі стабілізації та економічного зростання в Україні / В.П. Кудряшов // Науковий вісник Національного університету ДПС України. – 2009. – № 31 – С. 31-37.

184. Кузьмін О.Є. Методологічні підходи до оцінювання інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств / О.Є. Кузьмін, В.Й. Жежуха // Економіка та держава. – 2009. – №6. – С. 24-29.

185. Кривцов А.И. Концептуальный подход к обеспечению налоговой безопасности организаций / А.И. Кривцов // Материалы II Международной научно-практической конференции [Актуальные проблемы науки, экономики и образования XXI века (г. Самара, 5 марта – 26 сентября 2012 г.): [в 2-х ч. Ч. 2] /

Отв. ред. Е.Н. Шереметьева. – Самара: Самарский институт (фил.) РГТЭУ, 2012. – С. 180-185.

186. Крисоватий А.І. Теоретико-організаційні домінанти та практика реалізації податкової політики в Україні: [монографія] / А.І. Крисоватий. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 371 с.

187. Кузьмін О.Є. Економічна діагностика: [навч. посібн.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Знання, 2012. – 318 с.

188. Кузьмін О.Є. Оцінювання та регулювання інноваційної діяльності в умовах трансформацій машинобудівних підприємств: [монографія] / О.Є. Кузьмін, О.В. Князь, Л.В. Марчук, Н.В. Шуляр, Р.В. Шуляр. – Львів: Видавництво ПП «Вежа і Ко», 2009. – 172 с.

189. Кузьмін О.Є. Показники інноваційності економічних явищ, процесів і діяльності підприємств: досвід економічно розвинених країн / О.Є. Кузьмін, В.Й. Жежуха // Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – Вип. 19. – С. 38-45.

190. Кузьмин О.Е. Комплексная диагностика развития машиностроительных предприятий / О.Е. Кузьмин, О.Г. Мельник // Бизнес Информ. – 2010. – №3 (2). – С. 60-67.

191. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручн.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Вид. 2-ге, випр., доп. – К.: «Академвидав», 2007. – 464 с.

192. Кузьмін О.Є. Інструментарій забезпечення полівекторного розвитку підприємств / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2014. – №6/2(20). – С. 21-24.

193. Кузьмін О.Є. Ознаки та особливості полівекторного розвитку підприємств / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2015. – №819. – С. 3-8.

194. Леденева Т.М. Формализация свойств интерпретируемых лингвистических шкал и термов нечетких моделей / Т.М. Леденева, С.А. Моисеев // Прикладная информатика. – 2012. – № 4 (32). – С. 126-132.

195. Леонова О.И. Различие между налоговой оптимизацией и уклонением от уплаты налогов / О.И. Леонова // Финансовый вестник. – 2011. – №2. – С. 70-75.

196. Лысов А.С. Технология анализа информационных рисков на основе метода анализа иерархий / А.С. Лысов // Вестник Тюменского государственного университета. – 2007. – №5. – С. 106-111.

197. Литвинова В.А. Методы оценки конкурентоспособности: проблемы классификации / В.А. Литвинова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2012. – Вип. 6 (2). – С. 235-240.

198. Лібанова Є.М. Соціальні проблеми і соціальні важелі конкурентоспроможності української економіки / Є.М. Лібанова // Науковий журнал «Демографія та соціальна економіка». – 2008. – №2(10). – С. 5-19.

199. Ліпко О.Ю. Елементи механізму податку: правова природа та співвідношення / О.Ю. Ліпко // Фінансове право. – 2013. – №1 (23). – С. 20-22.

200. Лісовий А.В. Податковий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку / А.В. Лісовий, Т.А. Лісова // Сталий розвиток економіки. – 2013. – №2 (19). – С. 267-269.

201. Лісовська Л.С. Оцінювання та регулювання конкурентоспроможності продукції: [дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.03] / Л.С. Лісовська. – Львів, 2002. – 157 с.

202. Лобарев Д.С. Многокритериальная динамическая задача с экспертными оценками / Д.С. Лобарев // Молодой ученый. – 2010. – Т. 1. – № 11. – С. 32-37.

203. Лобунець Т.В. Регулятори і важелі інституційного процесу в корпоративному секторі економіки: [автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.03] / Т.В. Лобунець; Нац. ун-т держ. податк. служби України. – Ірпінь, 2013. – 20 с.

204. Ломейко А.В. Построение системы налоговой безопасности предприятия / А.В. Ломейко // Актуальные вопросы экономических наук. – 2011. – №20. – С. 267-271.

205. Лук'яненко І.Г. Економетрика: [підручн.] / І.Г. Лук'яненко, Л.І. Краснікова. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. – 494 с.

206. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: [монографія] / В.В. Лук'янова. – Хмельницький: ПП Ковальський В.В. – 2007. – 312 с.

207. Макарова И.Л. Анализ методов определения весовы коэффициентов в интегральном показателе общественного здоровья / И.Л. Макарова // Символ науки. – 2015. – №7. – С. 87-95.

208. Максимов Н.Н. Основные принципы и задачи инновационной деятельности организаций в современных условиях / Н.Н. Максимов // Молодой ученый. – 2013. – №10. – С. 344-347.

209. Маринець В.П. Податковий менеджмент у системі управління фінансами на сучасному підприємстві / В.П. Маринець // Вісник податкової служби України. – 2008. – № 1. – С. 4-11.

210. Массёров Н.Н. Социологические подходы к исследованию проблемы риска / Н.Н. Массёров // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Гуманитарные науки. – 2011. – №4. – С. 349-352.

211. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.

212. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку: [навч. посібн.] / Л.Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 383 с.

213. Мельник Л.Г. Экономика развития: [учебн. пособ.] / Л.Г. Мельник. – Сумы: Университетская книга, 2013. – 784 с.

214. Меркулов Н.Н. Научно-технологическая деятельность: инновационный аспект: [монография] / Научн. ред.: д.э.н., проф. В.И. Захарченко. – Одесса: Астропринт, 2007. – 120 с.

215. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком: [монографія] / За заг. ред. О.А. Біловодської. – Суми: Університетська книга, 2010. – 432 с.

216. Миколук А. Формування та аналізування профілю особистості / А. Миколук // Психологічний дайджест. – 2006. – С. 27-29.

217. Мильнер Б.З. Теория организации: [учебн. пособ.] / Б.З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2002. – 558 с.

218. Михайляк Г.В. Системи оцінювання компетенцій управлінців машинобудівних підприємств: [автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами] / Г.В. Михайляк. – Львів, 2015. – 25 с.

219. Мищенко С.Г. Стимулирование экономического развития: аспекты налогообложения: [монография] / С.Г. Мищенко. – Донецк, ООО «Юго-Восток, Лтд», 2009 – 307 с.

220. Міжнародний стандарт SA 8000:2001 «Соціальна відповідальність» [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07>.

221. Мірошніченко Е.А. Шляхи виявлення конкурентоспроможності підприємства та покращання його фінансово-господарського стану / Е.А. Мірошніченко / Держава та регіони. Серія: «Економіка та підприємництво». – 2006. – № 5. – С. 211-213.

222. Моделирование бизнес процессов: [Електронний ресурс]. – Електронні дані. – Режим доступу: http://www.kpms.ru/General_info/BPM.htm. (дата звернення 17.05.2016 р.). – Назва з екрана.

223. Молоканова В.М. Оцінювання якісних показників портфелю проектів за допомогою теорії нечітких множин / В.М. Молоканова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 3 (43). – С. 106-114.

224. Морева Е.Л. Проблемы инновационной деятельности предпринимательского сектора в условиях развитой экономики (опыт Канады) / Е.Л. Морева // Транспортное дело России. – 2013. – №3. – С. 32-35.

225. Мороз Л.А. Маркетинг: [підручн.] / Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай / За редакцією Л.А. Мороз. – 3-є вид., без змін – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2005. – 244 с.

226. Морозова С.В. Аудит налоговых рисков – эффективный инструмент сохранения безопасности предприятия / С.В. Морозова // Вестник Международной академии системных исследований. Серия «Информатика, экология, экономика». – 2012. – Т. 14. – №2. – С. 90-93.

227. Мхитарян В.С. Эконометрика: [учебн. пособ., руководство по изучению дисциплины, методические указания и задания для контрольных работ для студентов заочников, тесты по дисциплине] / В.С. Мхитарян, М.Ю. Архипова. – Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2004. – 151 с.

228. Недосекин А.О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами / А.О. Недосекин // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – № 2. – Режим доступа: http://www.auditfin.com/fin/2000/2/upr_fin/uprfin1.asp.

229. Нечипорук О.В. Методика рейтингової оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств / О.В. Нечипорук // Коммунальное хозяйство городов. – Научно-технический сборник №75. – 2007. – С. 275-284.

230. Новий український тлумачний словник. Близько 20 000 слів і словосполучень / Укл. Н.Д. Кусайкіна, Ю.С. Цибульник; за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського. – Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2008. – 608 с.

231. Новиков С.И. Методы нечеткой логики в задачах автоматизации тепловых процессов электростанций / С.И. Новиков // Вестник ИГЭУ. – 2010. – Вип. 4. – С. 13-18.

232. Ногин В.Д. Упрощенный вариант метода анализа иерархий на основе нелинейной свертки критериев / В.Д. Ногин // Журнал вычислительной математики и математической физики. – 2004. – Т. 44. – №7. – С. 1259-1268.

233. Ногин В.Д. Линейная свертка в многокритериальной оптимизации / В.Д. Ногин // Искусственный интеллект и принятие решений. – 2014. – № 4. – С. 73-82.

234. Носовский А. Статистика малых выборок в медицинских исследованиях / А. Носовский, А. Пихлак, В. Логачев, И. Чурсинова, Н. Мутьева // Российский медицинский журнал. – 2013. – №6. – С. 57-60.

235. Олексів І.Б. Групи економічного впливу та методи узгодження їх інтересів в системі управління підприємством: [дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами] / І.Б. Олексів. – Львів, 2014. – 431 с.

236. Орлов А.И. Экспертные оценки / А.И. Орлов // Заводская лаборатория. – 1996. – Т.62. – №1. – С. 54-60.

237. Орлова В.М. Современные методики расчета налоговой нагрузки на предприятия / В.М. Орлова // Налоги. – 2013. – № 31. – С. 23-28.

238. Основи стійкого розвитку: [навч. посібн.] / За заг. ред. проф. Л.Г. Мельника. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 654 с.

239. Островенко Т.К. Налоговая нагрузка на предприятие: обобщающие и частные показатели системы / Т.К. Островенко // Аудиторские ведомости. – 2012. – №5. – С. 10-14.

240. Отенко І.П. Методологічні аспекти управління адаптивністю підприємства / І.П. Отенко // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2008. – №33-1. – С. 35-39.

241. Офіційний сайт Державного підприємства «Криворізький ІА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dak.com.ua/uk>.

242. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

243. Офіційний сайт компанії «ОККО» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.okko.ua>.
244. Офіційний сайт компанії «Кока-Кола Хелленік» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.coca-colahellenic.com.ua>.
245. Офіційний сайт компанії «Метінвест» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metinvestholding.com>.
246. Офіційний сайт компанії «Samsung» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.samsung.com/ua>.
247. Офіційний сайт компанії АТ «СКФ Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.skf.com/ua>.
248. Офіційний сайт компанії «Viessmann» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.viessmann.ua>.
249. Офіційний сайт компанії «Bosch» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bosch.ua>.
250. Офіційний сайт компанії «Savservice» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://savservice.com>.
251. Офіційний сайт компанії ПАТ «Запоріжтрансформатор»: [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: <http://ztr.com.ua>.
252. Офіційний сайт компанії «Land Rover Україна» [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: <http://www.landrover.ua>.
253. Офіційний сайт компанії Рівненського заводу високовольтної апаратури [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: <http://www.rzva.ua>.
254. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури: [навч. посібн.]. – 2-ге вид. доп. / Ю.І. Палеха. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 337с.
255. Парасюк І.М. Технологія моделювання на основі нечітких байєсівських мереж довіри / І.М. Парасюк, Ф.В, Костукевич // Проблеми програмування. – 2010. – №2-3. – С. 584-592.

256. Парфентьева Л. Работа будущего: 10 навыков, которые будут востребованы в 2020 году / Л. Парфентьева [Электронный ресурс]. – Джерело доступу: <http://www.sncmedia.ru/career/rabota-budushchego-10-navykov/>.

257. Пархимчик Е.П. Метод оценки «360 градусов»: условия успешности применения / Е.П. Пархимчик // Управление персоналом. – 2010. - №4. – С. 34-39.

258. Перевозчиков С.В. Применение методов анализа экспертной информации в качественных маркетинговых исследованиях / С.В. Перевозчиков, К.А. Белов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. – № 6. – С. 552-559.

259. Пересветов Ю.В. Формализация конкурсных закупок методом анализа иерархии Томаса Саати / Ю.В. Пересветов, И.А. Епишкин // Вестник научно-исследовательского института железнодорожного транспорта. – 2008. – №6. – С. 36-39.

260. Песьякова Т.Н. Классификация показателей эффективности промышленных комплексов / Т.Н. Песьякова // Молодой ученый. – 2012. – №1. – Т.1. – С. 139-141.

261. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: [монографія] / Л.І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.

262. Планування та бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: [конспект лекцій для студентів галузі знань 6.05002 «Менеджмент і адміністрування» (фахове спрямування «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності») усіх форм навчання] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин, А.М. Дідик. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 112 с.

263. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: [монографія] / Ю.С. Погорелов. – Харків: АдВАТМ, 2010. – 352 с.

264. Погорелов Ю.С. Типологія розвитку підприємства / Ю.С. Погорелов // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – №115. – Т.2. – С. 101-107.

265. Погорелов Ю.С. Зміни потенціалу підприємства як рушійна сила його розвитку / Ю.С. Погорелов // Економіка і регіон. – 2016. – №2. – С. 43-49.

266. Погорелов Ю.С. Организация разработки стратегии развития предприятия / Ю.С. Погорелов, Е.А. Деева // Экономические реформы в России. Тенденции и перспективы. Сб. научн. трудов Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. – СПб.: изд-во политехн. ун-та, 2012. – С. 223-230.

267. Погорелов Ю.С. Шляхи розвитку соціально-економічного потенціалу підприємства / Ю.С. Погорелов, К.А. Лейко // Економіка і регіон. – 2015. – № 6. – С. 53-68.

268. Податкова політика: теорія, методологія, інструментарій: [навч. посібн.] / Під ред. д-ра екон. наук проф. Ю.Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. І.А. Майбурова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 492 с.

269. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI зі змінами та доповненнями: [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

270. Податкові зміни: необхідні кроки для економічного зростання: [Офіційне видання Державної фіскальної служби України] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/data/files/39507.pdf>.

271. Ползікова Г.В. Методи та інструменти податкової оптимізації / Г.В. Ползікова // Економічний простір. – 2015. – №93. – С. 221-229.

272. Полонська Ю.М. Організаційне забезпечення системи підтримки прийняття управлінських рішень у податковому плануванні за критерієм податкової безпеки / Ю.М. Полонська // Комунальне господарство міст. – 2011. – № 100. – С. 277-284.

273. Полюга В.О. Економічні і організаційні важелі регуляторної політики розвитку туризму: [автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.02.03] / В.О. Полюга; Ужгор. нац. ун-т. – Ужгород, 2005. – 22 с.

274. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями» №23 від 25.01.2012 р. зі змінами та доповненнями: [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0231-12/page>.

275. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» №1341 від 23.11.2011 р. [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>.

276. Применение метода анализа иерархий в практике психосоциальной реабилитации и в программе дестигматизации: [метод. рекоменд.] / В.С. Ястребов, В.Г. Митихин, И.И. Михайлова и др.; Науч. центр психического здоровья РАМН. – М.: Изд-во ЗАО «Юстицинформ», 2009. – 26 с.

277. Проблеми та теоретико-методичні засади управління витратами на машинобудівних підприємствах: [монографія] / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик, У.І. Когут, О.Г. Мельник; за заг. ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. – Львів: «Тріада плюс», 2009. – 325 с. / Дідик А.М. Розділ VII. Фінансове забезпечення витрат машинобудівних підприємств. – С. 268-305.

278. П(С)БО 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України №92 від 27.04.2000 р.: [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>.

279. П(С)БО 8 «Нематеріальні активи», затверджене наказом Міністерства фінансів України №242 від 18.10.1999 р.: [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>.

280. Пуховский Е.С. Гибкие производственные системы машиностроительного производст-ва: [учебн. пособ.] / Е.С. Пуховский. – К.: УМК ВО, 1991. – 240 с.

281. Радулов Д.Д. Применение таксономического метода для оценки влияния внешних факторов конкурентоспособности предприятия / Д.Д. Радулов // Бизнес-Информ. – 2014. – №2. – С. 293-299.

282. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О.В. Раєвнєва. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

283. Растегаева Ф.С. Методика проведения аудита расчетов с бюджетом по налогу на добавленную стоимость и налогу на прибыль / Ф.С. Растегаева, Г.А. Зими́на, Т.Н. Шашкова // Инновационная наука. – 2015. – №12-1. – С. 234-243.

284. Рашкевич Ю.М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: [монографія] / Ю.М. Рашкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 168 с.

285. Резун А.А. Факторный анализ эффективности использования основных средств в сельскохозяйственных организациях / А.А. Резун // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – №75. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2012/01/pdf/66.pdf> (дата звернення: 10.02.2016).

286. Ремезова Е.М. Нечеткие множества второго порядка: понятие, анализ и особенности применения / Е.М. Ремезова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=10506> (дата звернення: 01.02.2016).

287. Рыбак В.А. Использование теории нечетких множеств для оценки эколого-экономической эффективности / В.А. Рыбак // Новости науки и технологий – 2010. – №1 (14). – С. 21-29.

288. Роженцова О.В. Лизинг как неспособ налоговой оптимизации / О.В. Роженцова // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 22. – С. 12-17.

289. Розвиток потенціалу підприємства в умовах економіки знань: [монографія] / За заг. ред. А.Е. Воронкової та Ю.С. Погорелова. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. – 380 с.

290. Романовський О.О. Роль моделі «потрійної спіралі» Г. Іцковіца і підприємницьких ВНЗ у розвитку інновацій / О.О. Романовський // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №1 (127). – С. 32-43.

291. Рубин Ю.Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде / Ю.Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2014. – №2 (44). – С. 121-143.

292. Рунков Ю.В. Методы оценки конкурентоспособности организации [Електронний ресурс] / Ю.В. Рунков. – Режим доступу: <http://www.bntu.by/news/67-conference-mido/3293-2015-12-02-09-46-56.html>.

293. Рябишин В.В. Принципы развития инновационной деятельности на региональном уровне / В.В. Рябишин // Инновации. – 2005. – №4. – С. 53-56.

294. Саати Т. Принятие решений: [учебн. пособ.] Перевод с англ. / Т. Саати. – М.: Радио и связь, 1993. – 278 с.

295. Саблина Н.В. Использование метода таксономии для анализа внутреннего ресурса предприятия / Н.В. Саблина, В.А. Теличко // Бизнес Информ. – 2009. – № 3. – С. 78-82.

296. Савіцька Н.В. Управління креативним потенціалом промислових підприємств: [автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами] / Н.В. Савіцька. – Львів, 2012. – 25 с.

297. Салтыков С.А. Экспериментальное сопоставление методов взвешенной суммы, теории полезности и теории важности критериев для решения многокритериальных задач с балльными критериями / С.А. Салтыков // Управление большими системами: сб. тр. – 2010. – Вып. 29. – С.16-41.

298. Самохвалов Ю.Я. Групповой учет относительного превосходства альтернатив в задачах принятия решений / Ю.Я. Самохвалов // Кибернетика и системный анализ. – 2003. – № 6. – С. 141-145.

299. Самусевич Я.В. Розвиток науково-методичних підходів до розуміння сутності податкової конкуренції / Я.В. Самусевич // Вісник Української академії банківської справи. – 2013. – №2 (35). – С. 32-35.

300. Севрюкова Л.В. Проблема альтернативного вибору: налог на добавленную стоимость или налог с продаж / Л.В. Севрюкова, В.Л. Рыкунова // Финансы и кредит. – 2009. – №39 (375). – С. 40-45.

301. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: [колективна монографія] / за заг. ред. Л.М. Савчук. – Павлоград: АРТ Синтез-Т, 2014. – [Т. 2]. – 429 с. / Кузьмін О.Є., Дідик А.М., Мельник О.Г. Діагностика діяльності підприємства як передумова забезпечення його полівекторного розвитку. – С. 299-307.

302. Словопедія: [Електронний ресурс]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://slovoopedia.org.ua/38/53396/378837.html>. (дата звернення 11.12.2015 р.). – Назва з екрана.

303. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти: [навч. посібн.] / Р.В. Фещур, А.Ф. Барвінський, В.П. Кічор та інші; За ред. Р.В. Фещура. – [2-ге вид. оновлене і доповнене]. – Львів: «Інтелект-Захід», 2003. – 576 с.

304. Теоретичні та прикладні засади бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: [конспект лекцій для студентів галузі знань 6.05002 «Менеджмент і адміністрування» (фахове спрямування «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності») усіх форм навчання] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин, А.М. Дідик. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 104 с.

305. Технологии принятия решений: метод анализа иерархий: [Електронний ресурс]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://citforum.ru/consulting/BI/resolution/> (дата звернення 10.09.2015 р.). – Назва з екрана.

306. Тищенко О.М. Теоретико-методологічний аналіз аспектів регулювання міжбюджетних відносин / О.М. Тищенко, К.В. Голякова // Проблеми економіки. – 2012. – №1. – С. 24-29.

307. Тодощук А.В. Управління митними ризиками у діяльності машинобудівних підприємств: [дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами] / А.В. Тодощук. – Львів, 2015. – 204 с.

308. Толкаченко О.Ю. Сущность инновации и принципы осуществления инновационной деятельности предприятия / О.Ю. Толкаченко, А.В. Титова // Транспортное дело России. – 2012. – №6-3. – С. 89-91.

309. Турко М.О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства» / М.О. Турко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №6. – Т. 1. – С. 38-41.

310. У Світовому банку виділили проблеми податкової системи України / Finance.ua [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/news/-/362880/u-svitovomu-banku-vydilyly-problemy-podatkovoyi-systemy-ukrayiny> (дата звернення 03.02.2016 р.). – Назва з екрана.

311. Ульянов А.А. Послепортеровская модель / А.А. Ульянов // Educatio. – 2015. – №4 (11)-1. – С. 106-114.

312. Управління людськими ресурсами: філософські засади / За ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.

313. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств: [монографія] / За заг. ред. Л.М. Савчук. – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. – 520 с. / Дідик А.М. Підрозділ 3.2. Стан застосування інвестиційних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств в Україні. – С. 169-177.

314. Финаев В.И. Перспективы решения задач управления в условиях неопределенности / В.И. Финаев // Известия ЮФУ. Тезнические науки. – 2014. – №6 (155). – С. 79-86.

315. Фінансово-монетарні важелі економічного розвитку: у 3 т. / За ред. чл.-кор. НАН України А.І.Даниленка. Т. 1: Фінансова політика та податково-бюджетні важелі її реалізації. – К.: Фенікс, 2008. – 468 с.

316. Фіскальні важелі регулювання економіки: [монографія] / за заг. ред. О.В. Солдатенко. – К.: Алерта, 2012. – 278 с.

317. Фролова М.М. Экономическая безопасность предприятия: налоговый аспект / М.М. Фролова // Материалы III Международной научно-практической конференции [Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы] (г. Нижний Новгород, 26-28 мая 2015 г.). – Нижний Новгород, 2015. – С. 424-428.

318. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства / В. Харченко // Схід. – 2014. – №4(130). – С. 66-71.

319. Чернявская Е.В. Применение теории нечеткой логики для оценки профессиональной пригодности школьников / Е.В. Чернявская // Вестник НГУ. Серия: Педагогика. – 2011. – Т. 12. – Вып. 2. – С. 66-71.

320. Чуйкин А.М. Оценка альтернатив развития стратегического потенциала организаций методом анализа иерархий (МАИ-метод) / А.М. Чуйкин // Вестник Балтийского федерального университета им. И.Канта. – 2010. – №3. – С. 94-108.

321. Шевченко Д.А. Маркетинговые исследования рынка образовательных услуг в России / Д.А. Шевченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – №4 (36). – С. 24-31.

322. Штэйн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Штэйн // пер. с англ. В.А. Спивака. – СПб.: Питер. – 2002. – 356 с.

323. Щербаков В.Б. Метод анализа иерархий как метод обоснования выбора системы контрмер для беспроводных сетей стандарта ШУУУ 802.11 / В.Б. Щербаков, С.А. Ермаков // Информация и безопасность. – 2008. – №2. – С. 264-267.

324. Юшин С.А. Системная организация прокризисного антикатастрофического менеджмента / С.А. Юшин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №2. – Т. 1. – С. 148-152.

325. Ягумова З.Н. Классификация инвестиций как условие повышения эффективности инвестиционной политики отраслей промышленного комплекса / З.Н. Ягумова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – №5. – С. 271-275.

326. Як рівень соціальної відповідальності бренду впливає на покупки українців? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nielsen.com/ua/uk/insights/reports/2015/Social_Responsibilities_of_brands.html.

327. Яловий Г.К. Податкова політика в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства / Г.К. Яловий, О.В. Іваницька, А. Костюк // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2012. – №9. – С. 235-240.

328. Яресько Н. Основная проблема налогов в Украине – администрирование / Ліга.Финансы [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://finance.liga.net/economics/2015/11/7/news/45676.htm> (дата звернення 03.02.2016 р.). – Назва з екрана.

329. Ячменьова В.М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» / В.М. Ячменьова, З.О. Османова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 582. – С. 346-353.

330. Ячменьова В.М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: [монографія] / В.М. Ячменьова, М.В. Височина, О.Й. Сулима. – Сімферополь: ВД «Аріал», 2010. – 472 с.

331. Ячменьова В.М. Стійкість діяльності промислових підприємств: оцінка та забезпечення: [монографія] / В.М. Ячменьова. – Сімферополь: ВД «АРИАЛ», 2010. – 472 с.

332. Яшкіна О.І. Класифікація маркетингових досліджень інновацій машинобудівних підприємств / О.І. Яшкіна // Економіка: реалізації часу. – 2013. – №2 (7). – С. 111-117.

333. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it / I. Adizes. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.

334. Arroyo-Figueroa G. Fuzzy intelligent system for the operation of fossil power plants / G. Arroyo-Figueroa, L.E. Sucar, A. Villavicencio // Engineering Applications of Artificial Intelligence. – 2000. – Vol. 13. – No 4. – P. 431-439.

335. Bochańczyk-Kupka D. Kłastory w Japonii / D. Bochańczyk-Kupka // Problemy gospodarki rynkowej. Polska i świat. – Red. U.Zagóra-Jonszta. – Katowice, 2013. – S. 49-63.

336. Buckley J.J. The fuzzy mathematics of finance / J.J. Buckley // Fuzzy Sets and Systems. – 1987. – P. 257-273.

337. Chan D.Y. Application of extent analysis method in fuzzy AHP / D.Y. Chan // European Journal of Operation Research. – 1996. – № 9. – P. 649-655.

338. Chui Y.C. Fuzzy cash flow analysis using present worth criterion / Y.C. Chui, S.P. Chan // Engineering Economist. – 1987. – № 39. – P. 113-138.

339. Design for Growth & Prosperity: [Електронний ресурс]: [Report and Recommendations of the European Design Leadership Board]. – Електронні дані. – Режим доступу: http://spfp.org.pl/uploads/2013/03/Design_for_Growth_and_Prosperty_PL22.pdf. – Назва з екрану.

340. Didyk A. Financial aspects of improvement of socio-economic levers of providing of industrial enterprises multivector development in Ukraine / A. Didyk // Economics, management, law: challenges and prospects: Collection of scientific articles. – Discovery Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi, India, 2016. – P. 62-66.

341. Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency // World Bank. – Washington, DC: World Bank. 2016. – 348 p.

342. Erasmus+: [Електронний ресурс]. – Електронні дані. – Режим доступу: http://ec.europa.eu/education/opportunities/higher-education/doc/charter_en.pdf. – Назва з екрану.

343. Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union: [Електронний ресурс]: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. – Електронні дані. – Режим доступу:

https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication_en.pdf. – Назва з екрану.

344. Figueiredo M. Design of Fuzzy Systems Using Neurofuzzy Networks / M. Figueiredo, F. Gomide // IEEE Transactions on Neural Networks. – 1999. – Vol. 10. – No. 4. – P. 815-827.

345. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L.E. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – July-August.

346. HORIZON 2020: [Електронний ресурс]: UE. – Електронні дані. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_PL_KI0213413PLN.pdf.

347. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: [Електронний ресурс]. – Електронні дані. – Режим доступу: http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/basic-documents/docs/an_open_and_secure_europe_-_making_it_happen_en.pdf. – Назва з екрану.

348. Financial and Economic Security and Accounting and Analytical Support in Business: [monograph] / L. Kindratska, K. Pavlov, L. Shpak, O. Yatsenko [et. al]; edited by V. Yatsenko. – East West Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH. – Vienna, 2016. – 358 p. / Дідик А.М. Особливості застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств в Україні. – С. 69-79.

349. Kirsch I. Hypnotic involuntariness and the automaticity of everyday life / I. Kirsch, S.J. Lynn // Amer. J. Clin. Hypn. – 1997. – V. 40. – № 1. – P. 329-348.

350. Konkel M. Obudź się z amerykańskiego snu: [Електронний ресурс] / M. Konkel, M. Ludwinski. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://coaching.focus.pl/zycie/obudz-sie-z-amerykanskiego-snu-224>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 11.12.2015 р.

351. Kosko B. Fuzzy systems as universal approximators / B. Kosko // IEEE Transactions on Computers. – 1994. – Vol. 43. – No. 11. – P. 1329-1333.

352. Latusek-Jurczak D. Polscy przedsiębiorcy w Dolinie Krzemowej / D. Latusek-Jurczak // Management and Business Administration. Central Europe. – 2012. – Vol. 21. – No. 1 (120). – P. 30-40.

353. Łepkowski P. W poszukiwaniu biznesowego raj: [Електронний ресурс] / P. Łepkowski // Uwazam Rze. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://www.uwazamrze.pl/artukul/1024748/w-poszukiwaniu-biznesowego-raju>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 12.03.2016 р.

354. Liang G.S. A fuzzy multicriterion decision making for facility site selection / G.S. Liang, M.J. Wang // International Journal of Production Research. – 1994. №19. – 1994. – P. 213-230.

355. Mierzejewska B. Czego możemy nauczyć się od Japończyków? [Електронний ресурс] / B. Mierzejewska // E-mentor. – 2008. – №1 (23). – Електронні дані. – Режим доступу: <http://www.ementor.edu.pl/artukul/index/numer/23/id/516>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 10.09.2015 р.

356. Mohamed S. Modeling project investment decisions under uncertainty using possibility theory / S. Mohamed, A.K. McGowan // International Project Management Journal. – 2001. – № 19. – P. 231-241.

357. Na dobry początek, czyli jak wspiera się MŚP w Unii Europejskiej, USA oraz Chinach: [Електронний ресурс]: Portal Innowacji. – Електронні дані. – Режим доступу: http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=93FA5F3CC01B4329B854230A6E125AA1. - Назва з екрану. – Дата звернення: 01.04.2016 р.

358. Smith K.G. Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions / K.G. Smith, W.J. Ferrier, H. Ndofor // Handbook of Strategic Management / ed. by M. Hitt, R.E. Freeman, J. Harrison. L.: Blackwell Publishers, 2001. – P. 315-361.

359. Sugeno M. A fuzzy-logic-based approach to qualitative modeling / M. Sugeno, T. Yasukawa // IEEE Trans. on Fuzzy Systems. – 1993. – Vol. 1. – P. 7-31.

360. Takagi T. Fuzzy identification of systems and its application to modeling and control / T. Takagi, M. Sugeno. // IEEE Trans. Systems, Man and Cybernetics. – 1985. – Vol. 15. – P. 116-132.

361. The EU explained: ten priorities for Europe. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. – 16 pp.

362. The EU explained: competition. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 16 pp.

363. The EU explained: budget. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 16 pp.

364. The EU explained: taxation. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. – 12 pp.

365. The EU explained: customs. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 12 pp.

366. The EU explained: enterprise. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 16 pp.

367. The EU explained: trade. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 16 pp.

368. The EU explained: research and innovation. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 12 pp.

369. The EU explained: employment and social affairs. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 16 pp.

370. The EU explained: regional policy. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 16 pp.

371. The EU explained: international cooperation and development. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 16 pp.

372. The EU explained: culture and audiovisual. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 12 pp.

373. The EU explained: internal market. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 12 pp.

374. The EU explained: environment. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 12 pp.

375. The EU explained: education, training, youth and sport. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 16 pp.

376. The EU explained: digital agenda for Europe. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 8 pp.

377. The EU explained: consumers. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. – 12 pp.

378. The EU explained: banking and finance. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. – 12 pp.

379. The EU in 2015. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. – 20 pp.

380. Wybrane zagadnienia współczesnej rachunkowości w Polsce i na Ukrainie: [monografia] / Pod. red. H. Roneka i A. Zahorodnego. – Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2015. – 326 s. / Кузьмін О., Мельник О., Дідик А. Особливості полівекторного розвитку підприємств. – С. 93-102. (Особистий внесок: уточнено сутність та виокремлено ключові особливості полівекторного розвитку підприємств).

381. Yager R.A. On the measure of fuzziness and negation. Part 1. Membership in the unit interval / R.A. Yager // International System Engineering Journal. – 1979. – № 5. – P. 221-229.

ДОДАТКИ

АНКЕТА

Шановний респонденте!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, цільовою аудиторією якого є працівники підприємств Західного регіону України. Опитування призначене для дослідження існуючих соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку суб'єктів господарської діяльності у вітчизняній економіці. Отримана інформація буде використана в навчально-наукових, методичних і прикладних цілях.

Заповнюючи анкету, уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей на них. Зробіть відмітку навпроти варіанта, що збігається з Вашою точкою зору, або ж допишіть свою думку там, де це обумовлено.

1. Чи, на Вашу думку, система соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку (інвестиційних, інноваційних, кредитних, амортизаційних, компетентнісних, монетарних тощо) загалом на Вашому підприємстві є для Вас зрозумілою?

- однозначно так;
 швидше так, ніж ні;
 складно відповісти;
 швидше ні, ніж так;
 однозначно ні.

2. Чи, на Вашу думку, система соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку (інвестиційних, інноваційних, кредитних, амортизаційних, компетентнісних, монетарних тощо) впливає на прибутковість підприємства?

- однозначно так;
 швидше так, ніж ні;
 складно відповісти;
 швидше ні, ніж так;
 однозначно ні.

3. Чи, на Вашу думку, за останні три роки (включно із роком проведення опитування) Вашому підприємству було складно формувати та адаптуватись до існуючих соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку? (оберіть один варіант відповіді щодо кожного важеля)

Важелі	Однозначно складно	Швидше складно, ніж ні	Ані легко, ні складно	Швидше легко, ніж ні	Однозначно легко	Складно відповісти
Інноваційні						
Культурологічні						
Компетентнісні						
Амортизаційні						
Кредитні						
Інвестиційні						
Тарифно-цінові						
Монетарні						
Податкові						
Гедоністичні						
Психологічні						

4. Чи, на Вашу думку, за останні три роки (включно із роком проведення опитування) Вашому підприємству було складно формувати та адаптовуватись до нових соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку? (оберіть один варіант відповіді щодо кожного важеля)

Важелі	Однозначно складно	Швидше складно, ніж ні	Ані легко, ні складно	Швидше легко, ніж ні	Однозначно легко	Складно відповісти
Інноваційні						
Культурологічні						
Компетентнісні						
Амортизаційні						
Кредитні						
Інвестиційні						
Тарифно-цінові						
Монетарні						
Фіскальні						
Гедоністичні						
Психологічні						

5. Як, на Вашу думку, можна оцінити загалом систему соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку Вашого підприємства?

- дуже добре;
- швидше добре, ніж погано;
- ані добре, ні погано;
- швидше погано, ніж добре;
- дуже погано;
- складно відповісти.

6. Як, на Вашу думку, змінилась дієвість соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку Вашого підприємства під впливом останньої фінансово-економічної кризи?

- суттєво знизилась;
- знизилась;
- не змінилась (фінансово-економічна криза не вплинула на дієвість);
- збільшилась;
- суттєво збільшилась;
- складно відповісти.

7. Хто згідно функціональних обов'язків першочергово відповідає на Вашому підприємстві за розроблення соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку бізнесу?

- власники;
- менеджери вищого рівня управління (президент компанії, віце-президенти, директор та заступники директора);
- спеціально створені відділи;
- менеджери управлінського (середнього) та технічного (нижчого) рівнів управління;
- немає чітко визначених суб'єктів;
- складно відповісти.

8. Які, на Вашу думку, чинники найбільш сприяють на підприємстві розробленню дієвих соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку? (можна обрати щонайбільше 3 варіанти)

- макроекономічна політика;
- сприятлива атмосфера;
- доступ до необхідної інформації;
- належний рівень мотивування;
- сфера діяльності;
- колективна праця;
- життєвий цикл підприємства;
- знання, досвід та компетентності працівників.

9. Які, на Вашу думку, загрози найбільш негативно впливають на розвиток соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств? (можна обрати щонайбільше 5 варіантів)

- податкова система держави;
- недобросовісна конкуренція;
- непередбаченість ринку;
- зменшення обсягів реалізації продукції;
- складність отримання кредитів;
- нестабільність правових норм;
- зростаюча конкуренція;
- нестабільність валютних курсів;
- низький рівень компетентності працівників;
- обмеженість інформаційних ресурсів;
- низький рівень корпоративної культури;
- низький розвиток інфраструктури;
- інше (вказати, що)

10. Які заходи планують реалізувати на Вашому підприємстві впродовж найближчих двох років (включно із роком проведення опитування) з метою покращення виробничо-господарської діяльності? (кількість варіантів відповідей не обмежена)

- удосконалення збутової політики;
- удосконалення цінової політики;
- удосконалення товарної політики;
- удосконалення маркетингу;
- економія фінансових ресурсів;
- пошук нових ринків збуту продукції;
- обмеження інвестиційних ресурсів;
- звільнення персоналу;
- оптимізування оплати праці працівників;
- залучення кредитних ресурсів;
- удосконалення корпоративної культури;
- розвиток навчальних програм для персоналу;
- удосконалення складу та структури основних засобів та нематеріальних активів;
- впровадження інноваційних технологій управління;
- не планується реалізувати жодних важливих заходів;
- інше (вказати, що)

11. Чи змінилися на Вашому підприємстві джерела фінансування виробничо-господарської діяльності за останні три роки (включно із роком проведення опитування)?

- джерела фінансування не змінилися;
- підприємство використовувало, окрім традиційних, нові джерела фінансування;
- підприємство кардинально змінило джерела фінансування;
- складно відповісти.

12. Як Ви можете оцінити гнучкість соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку Вашого підприємства?

- дуже добре;
- швидше добре, ніж погано;
- ані добре, ні погано;
- швидше погано, ніж добре;
- дуже погано;
- складно відповісти.

13. Чи, на Вашу думку, соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку на Вашому підприємстві можна вважати конкурентоспроможними у бізнес-середовищі?

- однозначно так;
- швидше так, ніж ні;
- складно відповісти;
- швидше ні, ніж так;
- однозначно ні.

14. Які, на Вашу думку, сфери діяльності Вашого підприємства в умовах сьогодення найбільше потребують цільового розвитку під впливом соціально-економічних важелів? (можна обрати щонайбільше 5 варіантів)

- виробництво;
- постачання;
- збут;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- фінансовий та управлінський облік;
- маркетинг і реклама;
- логістика;
- бізнес-аналітика;
- комунікації;
- ухвалення рішень;
- керівництво та лідерство;
- товарно-асортиментна політика;
- цінова політика;
- енергоощадні рішення;
- якість та конкурентоспроможність продукції;
- фінансування бізнес-процесів;
- залучення інвестицій;
- використання сучасних управлінських технологій;
- управління підприємством загалом;
- інше (вказати, що)

15. Якою, на Вашу думку, є основна причина, що змушує вітчизняні промислові підприємства удосконалювати соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку?

- вимоги бізнес-середовища;
- аналогічні дії конкурентів;
- необхідність підвищення прибутковості;
- здобуття конкурентних переваг на вітчизняному ринку;
- здобуття конкурентних переваг на закордонному ринку;
- фінансово-економічна криза;
- інше (вказати, що)
- складно відповісти.

16. Якими, на Вашу думку, є основні завдання соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств? (можна обрати щонайбільше 5 варіантів)

- подолання кризових явищ;
- збільшення обсягів реалізації продукції;
- максимізація прибутку;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- покращення умов праці працівників;
- збільшення частки ринку;
- залучення нових клієнтів;
- вихід на зовнішні ринки;
- розвиток товарного асортименту;
- здобуття стійких довгострокових конкурентних переваг;
- здобуття стійких короткострокових конкурентних переваг;
- забезпечення стабільного фінансування діяльності;
- краще позиціонування підприємства та його продукції на ринку;
- підвищення іміджево-брендової привабливості підприємства;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- покращення якості продукції;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- визнання на ринку;
- зниження собівартості продукції;
- інше (вказати, що)

17. Чи, на Вашу думку, під час використання інвестиційних важелів забезпечення полівекторного розвитку на Вашому підприємстві враховується соціальна відповідальність?

- так;
- ні;
- складно відповісти.

18. У яку сферу Ви б насамперед інвестували капітал за умови його наявності?

- удосконалення технологічних процесів;
- придбання машин та обладнання;
- розвиток ІТ-технологій та ІТ-інфраструктури;
- придбання нематеріальних активів;
- придбання транспортних засобів;
- придбання малоцінних та швидкозношуваних предметів (МШП);
- поповнення оборотного капіталу;
- проведення ремонтних робіт;
- будівництво нових об'єктів (складів, споруд тощо);
- придбання об'єктів нерухомості;
- придбання земельних ділянок;
- інше (вказати, що)

19. Які із нижченаведених джерел фінансування Ви можете охарактеризувати як такі, які Вам зрозумілі щодо можливості їхнього використання для забезпечення полівекторного розвитку підприємства? (кількість відповідей не обмежується)

- власні кошти підприємства;
- банківські кредити;
- банківські кредитні лінії;
- овердрафт;
- факторинг;
- венчурний капітал;
- «ангели» бізнесу;
- преференційні кредити;
- інвестиції;
- кошти міжнародних організацій;
- державні дотації;
- складно відповісти.

20. Як Ви можете охарактеризувати рівень своєї довіри до зовнішніх джерел фінансування полівекторного розвитку підприємств?

- абсолютно довіряю;
- швидше довіряю, ніж недовіряю;
- ані довіряю, ні недовіряю;
- швидше недовіряю, ніж довіряю;
- абсолютно недовіряю;
- складно відповісти.

21. Як Ви можете оцінити сприятливість вітчизняної податкової системи для полівекторного розвитку Вашого підприємства?

- дуже добре;
- швидше добре, ніж погано;
- ані добре, ні погано;
- швидше погано, ніж добре;
- дуже погано;
- складно відповісти.

Інноваційні							
Рівень наукомісткості продукції, частка од.	Обсяг витрат на придбання ліцензій, патентів та ноу-хау, тис. грн.	Величина фонду інноваційного розвитку, тис. грн.	Обсяг витрат на інноваційну діяльність, тис. грн.	Рівень інноваційності виробництва, частка од.	Кількість впроваджених нових технологічних процесів, од.	Рівень інноваційного потенціалу підприємства, частка од.	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн.

Психологічні				
Індикатор активності генерування креативно-інноваційних цілей, од./ос.	Індикатор релевантності креативно-інноваційних ідей, частка од.	Коефіцієнт креативної активності працівників, частка од.	Коефіцієнт реалізації креативних ідей, частка од.	Показник продуктивності креативно-активних працівників, частка од.

23. Ваш стаж роботи на цьому підприємстві?

- до 1 року;
 1-3 роки;
 3-5 років;
 понад 5 років.

24. Ваш вік? (будь ласка, вкажіть повну кількість років)

25. Ваша стать?

- чоловіча;
 жіноча.

26. Ваша посада.....

27. Ваша освіта (будь-ласка, вкажіть рівень освіти (повна вища, неповна вища, середня спеціальна, середня) та напрям (економічна, технічна тощо))?.....

28. Вкажіть назву Вашого підприємства.....

29. До якої з категорій належить Ваше підприємство?

- великі підприємства (понад 1000 осіб);
 середні підприємства (від 51 до 999 осіб);
 малі підприємства (до 50 осіб).

30. Вкажіть основні види діяльності Вашого підприємства:

.....

.....

.....

.....

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток Б
Таблиця Б.1

Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами промислової діяльності у 2015 р.¹

Види промислової діяльності	Результат від операційної діяльності, млн.грн.	Витрати операційної діяльності, млн.грн.	Рівень рентабельності (збитковості), %
Промисловість ²	17522,0	2116103,3	0,8
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	13783,1	227065,8	6,1
Переробна промисловість	8208,2	1399743,6	0,6
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	13108,1	446074,9	2,9
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	1464,4	20011,7	7,3
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	4262,9	62348,8	6,8
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	-2435,8	62250,6	-3,9
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	-16837,4	110112,0	-15,3
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	3497,7	20834,1	16,8
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	-2588,5	117234,9	-2,2
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	2087,4	354821,2	0,6
машинобудування	5134,9	164104,1	3,1
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	255,7	12544,0	2,0
виробництво електричного устаткування	-408,8	30749,3	-1,3
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	2020,2	61387,1	3,3
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	3267,8	59423,7	5,5
виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	514,5	41951,3	1,2
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-2923,3	457703,2	-0,6
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-1546,0	31590,7	-4,9

Джерело: Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Примітки:

¹Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

²Дані попередні.

Додаток В
Таблиця В.1

Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності у 2015 р.¹

Види промислової діяльності	Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		У % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, млн. грн.	У % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, млн. грн.
Промисловість ²	-179073,1	72,7	90642,4	27,3	269715,5
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-22677,6	60,9	16225,5	39,1	38903,1
Переробна промисловість	-122182,4	74,9	64971,8	25,1	187154,2
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	-14797,7	71,9	19927,3	28,1	34725,0
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	795,6	76,9	1772,7	23,1	977,1
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	-1057,1	77,8	3906,4	22,2	4963,5
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	-4364,3	63,6	1445,3	36,4	5809,6
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	-31632,8	74,8	3016,1	25,2	34648,9
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	1979,4	76,0	2698,2	24,0	718,8
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	-12866,5	74,8	4108,1	25,2	16974,6
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	-47061,2	73,6	9258,2	26,4	56319,4
машинобудування	-13006,0	73,5	16116,9	26,5	29122,9
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	205,3	72,0	1214,5	28,0	1009,2
виробництво електричного устаткування	-4143,1	73,7	1743,7	26,3	5886,8
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	-2610,1	75,3	5946,4	24,7	8556,5
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	-6458,1	68,9	7212,3	31,1	13670,4
виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	-171,8	75,8	2722,6	24,2	2894,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-31940,1	53,6	8909,7	46,4	40849,8
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-2273,0	64,3	535,4	35,7	2808,4

Джерело: Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Примітки: ¹Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

²Дані попередні.

Додаток Д
Таблиця Д.1

Вартість основних засобів України за видами економічної діяльності (КВЕД-2010) у 2013-2015 рр. (млн.грн.)

Види економічної діяльності	2013 р.	2014 р.	2015 р. ¹
Усього ²	10401324	13752117	7641357
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	156013	171392	210169
Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	151833	167283	205575
Лісове господарство та лісозаготівлі	3054	3294	3793
Рибне господарство	1126	815	801
Промисловість	1749110	1937821	3842517
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	309757	362722	379055
Переробна промисловість	599980	756277	1656971
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	773134	758886	1736058
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	66239	59936	70433
Будівництво	82646	64352	62090
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	123041	125507	135378
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	6403272	9752902	1418312
Тимчасове розміщення й організація харчування	32622	27276	27985
Інформація та телекомунікації	70222	69440	76546
Фінансова та страхова діяльність	57048	49718	51238
Операції з нерухомим майном	652366	533328	666855
Професійна, наукова та технічна діяльність	35188	29626	31347
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	380938	333493	407506
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	380	389	581
Освіта	3246	3117	3117
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	14001	11124	12912
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	24684	23038	23581
Надання інших видів послуг	2020	1822	2110

Джерело: Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Примітки:

¹ Враховано зміни, що відбулись у зв'язку із прийняттям постанови Кабінету Міністрів України від 25.06.2014 № 200 "Про утворення публічного акціонерного товариства "Українська залізниця" у частині передачі/надходження та оцінки основних засобів.

² Включаючи вартість земельних ділянок, інвестиційної нерухомості, тварин (які використовуються в іншій, ніж сільськогосподарська діяльність) та вартість основних засобів бюджетних установ (головних розпорядників бюджетних коштів), що не розподіляються за видами економічної діяльності. Не включено вартість основних засобів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Додаток Е
Таблиця Е.1

Капітальні інвестиції за видами промислової діяльності за 2010-2015 роки¹ (млн.грн)

Види промислової діяльності	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
Промисловість	55384,4	78725,8	91598,4	97574,1	86242,0	87656,0
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	15261,1	22097,7	22293,5	21624,8	20010,6	18466,3
Переробна промисловість	30151,9	42161,3	42276,8	44717,9	42474,4	46219,1
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	8510,2	12061,5	13279,7	14941,3	13486,7	13548,5
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів з шкіри та інших матеріалів	479,9	539,4	371,6	481,5	623,0	987,0
Вироблення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	1387,1	3596,4	2258,4	2433,9	2011,8	4031,1
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	1418,4	1602,5	1237,5	674,6	534,2	579,6
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	2440,6	2767,7	3436,6	2653,6	2174,6	1679,7
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	565,7	802,5	824,2	1073,0	1413,2	1622,8
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	3801,7	4241,3	3790,0	4231,7	3989,0	3817,7
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин та устаткування	6695,4	9787,0	9227,8	10875,0	11833,6	12470,0
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	227,9	408,7	501,0	194,5	224,5	420,8
Виробництво електричного устаткування	663,5	632,7	673,4	1000,3	601,7	584,8
Виробництво машин та устаткування не віднесених до інших угруповань	1581,7	2162,2	2781,5	2132,1	2020,8	1945,4
Виробництво автотранспортних засобів	1680,2	2422,7	2815,4	3122,9	2627,7	3332,1
Інші види переробної промисловості, ремонт і монтаж машин та устаткування	699,6	1136,7	1079,7	903,5	933,6	1199,6
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	9279,9	13475,1	25381,8	29309,5	22895,0	21347,2
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	691,5	991,7	1646,3	1921,9	862,0	1623,4

Джерело: Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Примітки:

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, за 2014-2015 роки також без частини зони проведення антитерористичної операції.

Додаток Ж
Таблиця Ж.1

Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності¹ у 2010-2015 роках

Види промислової діяльності	2010 р.		2011 р.		2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р. ²	
	Млн. грн.	У % до підсумку	Млн. грн.	У % до підсумку	Млн. грн.	У % до підсумку	Млн. грн.	У % до підсумку	Млн. грн.	У % до підсумку	Млн. грн.	У % до підсумку
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Промисловість ³	1043110,8	100,0	1305308,0	100,0	1367925,5	100,0	1322408,4	100,0	1428839,1	100,0	1742175,0	100,0
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	104081,5	10,0	143747,7	11,0	143941,9	10,5	151575,3	11,5	154700,8	10,8	189778,2	10,9
Переробна промисловість	703340,0	67,4	852537,4	65,3	871146,6	63,7	817734,3	61,8	903735,3	63,3	1125542,6	64,6
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	187522,0	18,0	216454,0	16,6	245869,7	18,0	253439,0	19,2	302391,9	21,2	390660,9	22,4
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	8348,6	0,8	9676,2	0,7	9763,6	0,7	9606,0	0,7	11510,0	0,8	17190,4	1,0
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	26987,3	2,6	31613,1	2,4	34103,9	2,5	35934,9	2,7	43816,7	3,1	58362,3	3,3
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	75102,4	7,2	77891,3	6,0	63056,1	4,6	48864,5	3,7	47126,1	3,3	59779,8	3,4
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	32420,4	3,1	52674,3	4,0	55966,7	4,1	48508,1	3,7	49808,2	3,5	69171,8	4,0
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	7396,7	0,7	8860,0	0,7	10457,3	0,8	12202,9	0,9	14595,8	1,0	20295,8	1,2
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	45791,8	4,4	55583,0	4,2	58714,8	4,3	58386,8	4,4	64212,5	4,5	84853,0	4,9
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин та устаткування	200001,9	19,1	241884,7	18,5	223294,1	16,3	207305,3	15,7	237393,0	16,6	277125,2	15,9
машинобудування	97056,9	9,3	130847,9	10,1	140539,3	10,3	113926,6	8,6	101924,7	7,2	113730,2	6,5

Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	6691,4	0,7	11529,0	0,9	7876,8	0,6	7508,7	0,6	8133,4	0,6	8160,2	0,4
виробництво електричного устаткування	15755,2	1,5	16715,6	1,3	22141,3	1,6	21832,4	1,6	21005,7	1,5	23892,1	1,4
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	30608,7	2,9	37622,8	2,9	37567,8	2,8	34782,4	2,6	33524,8	2,3	41674,8	2,4
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	44001,6	4,2	64980,5	5,0	72953,4	5,3	49803,1	3,8	39260,8	2,8	40003,1	2,3
виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	22712,0	2,2	27052,9	2,1	29381,1	2,1	29560,2	2,2	30956,4	2,1	34373,2	2,0
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	217430,1	20,8	289016,2	22,2	333248,2	24,4	333400,6	25,2	351803,2	24,6	406612,5	23,3
Водопостачання; каналізація, пов'язані з відходами	18259,2	1,8	20006,7	1,5	19588,8	1,4	19698,2	1,5	18599,8	1,3	20241,7	1,2

Джерело: Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Примітки:

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014-2015 рр. - також без частини зони проведення антитерористичної операції.

² Дані попередні.

³ Дані сформовані за функціональним підходом (спосіб узагальнення даних, за яким показники діяльності підприємств формуються за однорідними видами економічної діяльності).

Додаток 3
Таблиця 3.1

Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2013-2015 роки¹
(відсотків до попереднього року)

Види промислової діяльності	Код за КВЕД-2010	2013 р.	2014 р.	2015 р.
1	2	3	4	5
Промисловість	В+С+D	95,7	89,9	87,0
Добувна та переробна промисловість	В+С	95,2	89,3	86,9
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	В	100,8	86,3	85,8
Добування кам'яного та бурого вугілля	05	97,6	69,5	61,9
Добування сирої нафти та природного газу	06	96,3	98,3	95,0
Добування металевих руд	07	104,6	93,4	95,0
Добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів	08	103,0	95,6	89,5
Добування каменю, піску та глини	08.1	100,4	100,4	88,6
Добування корисних копалин та розроблення кар'єрів, н.в.і.у.	08.9	118,0	71,9	95,8
Переробна промисловість	С	92,7	90,7	87,4
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	10–12	95,0	102,5	89,3
Виробництво харчових продуктів	10	96,4	104,6	87,2
Виробництво м'яса та м'ясних продуктів	10.1	110,5	100,5	99,8
Перероблення та консервування риби, ракоподібних і моллюсків	10.2	105,1	98,7	71,4
Перероблення та консервування фруктів і овочів	10.3	99,8	102,9	74,6
Виробництво олії та тваринних жирів	10.4	92,6	121,5	85,8
Виробництво молочних продуктів	10.5	100,5	100,1	91,2
Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів	10.6	96,7	100,6	94,6
Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості	10.61	102,0	100,5	95,2
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	10.7	96,5	89,5	86,9
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	10.71	93,6	93,5	91,1
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	10.72	100,8	82,0	79,9
Виробництво інших харчових продуктів	10.8	85,5	110,8	79,0
Виробництво цукру	10.81	58,9	166,8	69,5
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	10.82	100,5	76,2	82,9
Виробництво чаю та кави	10.83	110,7	106,1	92,0
Виробництво прянощів і приправ	10.84	98,6	93,1	86,4
Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.	10.89	119,6	112,6	75,8
Виробництво напоїв	11	90,8	91,7	88,6
Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв	11.01	84,3	93,7	93,1
Виробництво виноградних вин	11.02	94,3	97,1	122,1
Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки	11.07	93,1	93,9	93,2
Виробництво тютюнових виробів	12	91,8	104,5	108,0
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	13–15	94,1	98,6	92,0
Текстильне виробництво	13	93,4	103,9	96,8
Ткацьке виробництво	13.2	85,4	98,1	109,4

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Виробництво інших текстильних виробів	13.9	95,9	104,5	93,2
Виробництво одягу	14	95,2	102,0	92,1
Виробництво одягу, крім хутряного	14.1	96,3	95,6	94,7
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	15	92,7	84,0	84,5
Дублення шкір і оздоблення шкіри; виробництво дорожніх виробів, сумок, лимарно-сідельних виробів; вичинка та фарбування хутра	15.1	113,2	81,4	82,7
Дублення шкір і оздоблення шкіри; вичинка та фарбування хутра	15.11	115,4	77,5	75,4
Виробництво взуття	15.2	82,6	85,7	85,7
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	16–18	102,7	96,0	88,9
Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння	16	100,7	103,0	99,8
Лісопильне та стругальне виробництво	16.1	93,7	104,2	106,1
Виготовлення виробів з деревини, корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння	16.2	104,6	102,4	96,8
Виробництво паперу та паперових виробів	17	105,2	94,3	82,8
Виробництво паперової маси, паперу та картону	17.1	102,1	93,3	90,6
Виготовлення виробів з паперу та картону	17.2	105,7	94,5	81,5
Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації	18	98,3	87,1	85,1
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	19	89,2	78,7	80,9
Виробництво коксу та коксопродуктів	19.1	92,9	78,1	83,7
Виробництво продуктів нафтоперероблення	19.2	77,3	81,2	...
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	20	80,7	85,8	84,8
Виробництво основної хімічної продукції, добрив і азотних сполук, пластмас і синтетичного каучуку в первинних формах	20.1	69,4	76,3	88,4
Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик	20.3	94,6	92,7	81,1
Виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування, парфумних і косметичних засобів	20.4	109,2	97,8	81,4
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	21	111,8	101,9	92,4
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	22,23	97,4	91,2	92,8
Виробництво гумових і пластмасових виробів	22	99,5	90,8	91,6
Виробництво гумових виробів	22.1	103,4	84,7	83,8
Виробництво пластмасових виробів	22.2	98,9	91,8	92,8
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	23	96,3	91,5	93,5
Виробництво скла та виробів зі скла	23.1	92,5	89,6	87,9
Виробництво вогнетривких виробів	23.2	102,2	90,0	76,7
Виробництво будівельних матеріалів із глини	23.3	96,4	92,6	91,3
Виробництво керамічних плиток і плит	23.31	94,5	86,3	88,5
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	23.32	100,0	103,9	95,5
Виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки	23.4	97,2	94,8	95,5
Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей	23.5	94,9	92,3	93,1
Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	23.6	96,3	94,1	99,2
Виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у.	23.9	103,4	77,9	114,7

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	24,25	94,7	85,5	83,9
Металургійне виробництво	24	94,4	85,3	83,0
Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	24.1	99,3	85,6	86,1
Виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі	24.2	80,8	88,5	58,9
Виробництво іншої продукції первинного оброблення сталі	24.3	85,4	85,2	87,5
Виробництво дорогоцінних та інших кольорових металів	24.4	95,8	86,6	99,4
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	25	95,8	86,1	87,3
Виробництво будівельних металевих конструкцій і виробів	25.1	87,0	71,8	81,5
Виробництво металевих баків, резервуарів і контейнерів	25.2	91,2	82,8	79,4
Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія	25.5	81,7	54,9	67,1
Оброблення металів та нанесення покриття на метали; механічне оброблення металевих виробів	25.6	101,0	90,8	89,1
Виробництво інших готових металевих виробів	25.9	100,4	91,3	86,9
Машинобудування, крім ремонту та монтажу машин і устаткування	26–30	86,4	79,4	85,9
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	26	86,0	77,9	71,3
Виробництво електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворювання звуку й зображення	26.4	98,5	71,6	32,9
Виробництво радіологічного, електромедичного й електротерапевтичного устаткування	26.6	35,0	44,2	129,3
Виробництво електричного устаткування	27	91,1	100,9	89,8
Виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури	27.1	98,9	116,5	91,0
Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	27.11	107,6	114,2	85,0
Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури	27.12	85,8	120,9	101,6
Виробництво батарей і акумуляторів	27.2	93,0	55,8	72,6
Виробництво проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв	27.3	74,1	86,5	92,2
Виробництво електричного освітлювального устаткування	27.4	97,4	87,8	83,3
Виробництво побутових приладів	27.5	91,0	84,4	77,5
Виробництво іншого електричного устаткування	27.9	69,4	101,0	110,3
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	28	93,5	88,7	87,5
Виробництво машин і устаткування загального призначення	28.1	109,6	87,6	89,3
Виробництво інших машин і устаткування загального призначення	28.2	86,3	97,0	91,1
Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	28.3	87,6	86,8	104,4
Виробництво металообробних машин і верстатів	28.4	62,3	75,6	97,3
Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення	28.9	84,3	86,6	76,8
Виробництво машин і устаткування для металургії	28.91	84,9	93,2	71,6

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва	28.92	81,8	82,0	66,7
Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну	28.93	81,5	74,4	117,2
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	29,30	79,8	64,3	85,0
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	29	89,3	90,3	118,6
Виробництво автотранспортних засобів	29.1	68,3	54,2	49,4
Виробництво вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів	29.3	93,3	96,5	125,2
Виробництво інших транспортних засобів	30	78,4	59,9	76,3
Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу	30.2	65,5	37,3	41,4
Виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин та устаткування	31–33	90,9	93,0	84,5
Виробництво меблів	31	102,8	98,4	87,6
Виробництво іншої продукції	32	94,7	91,5	77,0
Виробництво ювелірних виробів, біжутерії та подібних виробів	32.1	80,3	59,5	71,7
Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів	32.5	98,6	88,1	46,6
Ремонт і монтаж машин і устаткування	33	87,9	91,9	84,9
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	98,9	93,4	88,0
Виробництво, передача та розподілення електроенергії	35.1	99,3	93,9	88,5
Виробництво електроенергії	35.11	100,2	93,7	87,4
Розподілення електроенергії	35.13	97,5	94,4	90,7
Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35.2	94,4	87,5	79,7

Джерело: Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Примітки:

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

<http://www.ukrstat.gov.ua/>

Додаток К
Таблиця К.1

Впровадження інновацій на промислових підприємствах

Роки	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації. %	Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	У т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції ¹ , найменувань	З них нові види техніки	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2000	14,8	1403	430	15323	631	9,4
2001	14,3	1421	469	19484	610	6,8
2002	14,6	1142	430	22847	520	7,0
2003	11,5	1482	606	7416	710	5,6
2004	10,0	1727	645	3978	769	5,8
2005	8,2	1808	690	3152	657	6,5
2006	10,0	1145	424	2408	786	6,7
2007	11,5	1419	634	2526	881	6,7
2008	10,8	1647	680	2446	758	5,9
2009	10,7	1893	753	2685	641	4,8
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3
2013	13,6	1576	502	3138	809	3,3
2014 ²	12,1	1743	447	3661	1314	2,5
2015 ²	15,2	1217	458	3136	966	1,4

Джерело: Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Примітки:

¹ до 2003 року нових видів продукції;

² дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.



00663

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: coffice@lp.edu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

25.03 2016 № 67-01-625

на № _____

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка
про використання у навчальному процесі результатів
дисертаційної роботи Дідика Андрія Миколайовича

Основні положення та результати дисертаційної роботи Дідика Андрія Миколайовича, представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Соціально-економічна діагностика в умовах глобалізації» (для студентів напряму підготовки 6.030503 «Міжнародна економіка»), «Основи прикладної економіки» (для студентів спеціальності 8.18010024 «Прикладна економіка») та «Управління та адміністрування розвитку ІТ-підприємств» (для студентів спеціальності 8.18010016 «Бізнес-адміністрування»), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів, спеціалістів та магістрів. Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Дідиком А.М.:

- модель забезпечення інноваційної динаміки підприємств (дисципліна «Основи прикладної економіки», тема 12 «Прикладні аспекти управління інноваціями підприємства»);
- структурна декомпозиція системи соціально-економічних важелів впливу на забезпечення полівекторного розвитку підприємств (дисципліна «Управління та адміністрування розвитку ІТ-підприємств», тема 8 «Ключові аспекти перетворень та розвитку адміністративної системи»);
- механізм забезпечення полівекторного розвитку підприємств шляхом системного впливу соціально-економічних важелів (дисципліна «Соціально-економічна діагностика в умовах глобалізації», тема 10 «Соціально-економічна діагностика перспектив функціонування підприємства»).

Проректор з науково-педагогічної роботи,
канд. техн. наук, доцент

Давидчак О. Р.

Виконавець:
Кузьмін О.Є.
(032) 258-22-10



МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ
(Мінекономрозвитку України)

вул. М. Грушевського, 12/2, м. Київ, 01008, тел. 253-93-94, факс 226-31-81
Web: <http://www.me.gov.ua>, e-mail: meconomy@me.gov.ua, код ЄДРПОУ 37508596

№ _____
На № _____ від _____

ДОВІДКА
ПРО ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ДІДИКА АНДРІЯ МИКОЛАЙОВИЧА

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України повідомляє, що результати дисертаційної роботи Дідика Андрія Миколайовича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук використані у діяльності Міністерства у частині аудиту державних підприємств, дерегуляції, а також удосконалення приватизаційних та інноваційних процесів. Так, знайшли практичне застосування у діяльності Міністерства методичні положення з оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств, метод оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси та модель забезпечення інноваційної динаміки суб'єктів підприємницької діяльності.

Сформульовані у дисертаційній роботі положення, узагальнення, висновки і рекомендації були застосовані також під час удосконалення чинної нормативно-правової бази у сфері створення сприятливих умов для ведення бізнесу.

Перший віце-прем'єр-міністр України
Міністр



Степан КУБІВ

М2 Мінекономрозвитку
Вих. № 5004-05/27064-09 від 22.08.2016 13:47:28





ФОНД ДЕРЖАВНОГО МАЙНА УКРАЇНИ

вул. Кутузова, 18/9, м. Київ 133, 01601, тел. (044) 285-12-74, факс (044) 286-79-85
www.spfu.gov.ua Код ЄДРПОУ 00032945

26.08.2016 № 284
На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Дідика Андрія Миколайовича

Результати дисертаційної роботи Дідика Андрія Миколайовича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук використано у діяльності Фонду державного майна України. Фондом, зокрема, практично застосовуються концептуальні засади щодо забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом цільових та нецільових соціально-економічних важелів. Окрім того, структурними підрозділами Фонду під час аналізування об'єктів приватизації враховуються також положення з оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси суб'єктів господарської діяльності. Зазначені рекомендації загалом створюють передумови для підвищення ефективності діяльності Фонду державного майна України у частині вдосконалення приватизаційних процесів, а також оцінювання об'єктів основних засобів.

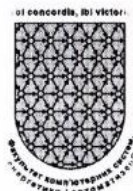
Голова Фонду



І. Білоус

НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ,
ЕНЕРГЕТИКИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ

NATIONAL
METALLURGICAL ACADEMY
OF UKRAINE



НАЦІОНАЛЬНА
МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ
УКРАЇНИ

FACULTY OF COMPUTER SYSTEMS, POWER INDUSTRY AND AUTOMATION

Україна, 49600, Дніпропетровськ, пр. Гагаріна, 4
Телефон (0562) 47-46-31, (056) 374-81-27, e-mail: dialod-aktiv@rambler.ru

№ 449 від «03» 06 2016 р.

АКТ

про участь та використання результатів основних наукових положень дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дідика Андрія Миколайовича

в розробці теми дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-
правових форм та форм власності»

(державний реєстраційний номер 0107U001146)

Факультет комп'ютерних систем, енергетики та автоматизації Національної металургійної академії України цим актом засвідчує, що окремі положення наукового дослідження Дідика Андрія Миколайовича представлені в монографії «Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств: монографія/ за заг. ред. Л.М.Савчук. – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. – 520с. ISBN 978-617-518-066-0», виконаній в межах теми дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146).

Результати дослідження Дідика Андрія Миколайовича на тему «Стан застосування інвестиційних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств в Україні» оприлюднені на стор. 169-177 зазначеної монографії.

Отримані результати виконаних Дідиком А.М. досліджень мають наукову і практичну значимість в процесі визначення стану застосування інвестиційних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств в Україні.

Примірники монографії розіслані в бібліотеки за встановленим переліком.

Акт виданий для подання до Спеціалізованої вченої ради за місцем захисту Дідиком А.М. дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Головний редактор монографії -
науковий керівник теми «Методологія управління
підприємствами різних організаційно-правових форм
та форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146),
декан факультету комп'ютерних систем, енергетики
та автоматизації к.е.н., професор
Національної металургійної академії України

Підпис к.е.н., професора Савчук Л.М. засвідчую:
Начальник відділу кадрів НМетАУ



Савчук Л.М.

Шифрін В.С.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ

**ФАКУЛЬТЕТ КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ,
ЕНЕРГЕТИКИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ**

NATIONAL
METALLURGICAL ACADEMY
OF UKRAINE



НАЦІОНАЛЬНА
МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ
УКРАЇНИ

FACULTY OF COMPUTER SYSTEMS, POWER INDUSTRY AND AUTOMATION

Україна, 49600, Дніпропетровськ, пр. Гагаріна, 4

Телефон (0562) 47-46-31, (056) 374-81-27, e-mail: dialod-aktiv@rambler.ru

№ 4/Р від « 9 » 11 2015 р.

АКТ

про участь та використання результатів основних наукових положень дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дідика Андрія Миколайовича

в розробці комплексної теми дослідження «Методологія управління підприємствами різних
організаційно-правових форм та форм власності»
(державний реєстраційний номер 0107U001146)

Факультет комп'ютерних систем, енергетики та автоматизації Національної металургійної академії України цим актом засвідчує, що окремі положення (в частині економіко-математичного моделювання полівекторного розвитку підприємств) наукового дослідження **Дідика Андрія Миколайовича** представлені в колективній монографії «Інтеграція економічних та інформаційних процесів: сучасний стан і перспективи розвитку: колективна монографія. / за заг. ред. Л.М.Савчук. — Дніпропетровськ: Герда, 2015. — 500с. », що виконана в межах комплексної теми дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146, 2006-2017 рр.).

Результати дослідження Дідика Андрія Миколайовича на тему «Економіко-математичне моделювання полівекторного розвитку підприємств» оприлюднені на стор.427-434 зазначеної колективної монографії.

Отримані результати виконаних **Дідиком Андрієм Миколайовичем** досліджень мають наукову і практичну значимість, адже розвивають концептуальні положення економіко-математичного моделювання полівекторного розвитку підприємств.

Примірники колективної монографії розіслані в бібліотеки за встановленим переліком. Акт виданий для подання до Спеціалізованої вченої ради за місцем захисту Дідиком А.М. дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Головний редактор колективної монографії,
декан факультету комп'ютерних систем, енергетики та автоматизації
Національної металургійної академії України,
к.е.н., професор

Савчук Л.М.

Підпис к.е.н., професора Савчук Л.М. засвідчую:
Начальник відділу кадрів НМетАУ

Шифрін В.С.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ,
ЕНЕРГЕТИКИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ

NATIONAL
METALLURGICAL ACADEMY
OF UKRAINE



НАЦІОНАЛЬНА
МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ
УКРАЇНИ

FACULTY OF COMPUTER SYSTEMS, POWER INDUSTRY AND AUTOMATION

Україна, 49600, Дніпропетровськ, пр. Гагаріна, 4

Телефон (0562) 47-46-31, (056) 374-81-27, e-mail: dialod-aktiv@rambler.ru

01/28-578/28 від « 02 » 12 2014 р.

АКТ

про участь та використання результатів основних наукових положень
дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дідика Андрія Миколайовича

в розробці комплексної теми дослідження

«Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності»
державний реєстраційний номер 0107U001146

Факультет комп'ютерних систем, енергетики та автоматизації Національної металургійної академії України цим актом засвідчує, що окремі положення (в частині діагностики діяльності підприємства як передумови забезпечення його полівекторного розвитку) дисертаційного дослідження **Дідика Андрія Миколайовича** використані при виконанні комплексної теми дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146, 2006-2017 рр.) та оприлюднені на с.299-307 колективної монографії «Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: колективна монографія, у 2т.Т.2./за заг. ред. Савчук Л.М./ Павлоград: АРТ Синтез-Т, 2014.— 429с.» ISBN 978-617-7232-00-0 (повне вид.), ISBN 978-966-97393-9-1 (том 2), виконаної в межах даної теми.

Отримані результати виконаних Дідиком А.М. досліджень мають наукову і практичну значимість в процесі діагностики діяльності підприємства.

Примірники колективної монографії розіслані в бібліотеки за встановленим переліком.

Головний редактор колективної монографії,
декан факультету комп'ютерних систем,
енергетики та автоматизації
Національної металургійної академії України,
к.е.н., професор

Підпис к.е.н., професора Савчук Л.М. засвідчую:
Начальник відділу кадрів Шифрін В.С.



Савчук Л.М.

Шифрін В.С.

ЗАВОД ПО ПРОИЗВОДСТВУ

КАРТОННОЙ УПАКОВКИ

БЛИЦ-ПАК

ЧАСТНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ
ОБЩЕСТВО



БЛИЦ-ИНФОРМ

02156, Україна, м. Київ, вул. Кіото, 25,

тел. + 38(044) 585-65-30

факс + 38(044) 461-83-13

р/р № 26002620734772

в ПАТ «Промінвестбанк»

МФО 300012

ПІН 200501626016 № СВА 200119103

Код ЄДРПОУ 25665203

№ вих. 430 /10 від 04.08.2016р.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Київський філіал Приватного акціонерного товариства «Бліц-Інформ» - Завод з виробництва картонної упаковки «Бліц-Пак» засвідчує практичну спрямованість результатів дисертаційного дослідження Дідика Андрія Миколайовича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук і впровадження у діяльності підприємства розвинутого автором шляхом врахування параметра конкурентної адаптивності технологій методу оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси. Зазначені положення дали змогу підприємству покращити конкурентні позиції на ринку у короткостроковому періоді та набути нових конкурентних переваг.

Довідка видана для пред'явлення по місцю вимоги.

Директор з фінансів

ЗВКУ "Бліц-Пак"



А.Коковський



№24 від 17.11.2015 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень

Розроблений Дідиком Андрієм Миколайовичем метод оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси з урахуванням параметру конкурентної адаптивності використовується у практичній діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ЦУНАМІ» під час ухвалення управлінських рішень інвестиційного характеру. Вказаний метод дав змогу, зокрема, обрати такі варіанти реалізації інвестиційних проектів, які у сукупності призвели до збільшення частки ринку підприємства на 0,3%.

Генеральний директор ТЗОВ «ЦУНАМІ»



/КОРНЕЛЮК Н.В./

ТЗОВ «ЦУНАМІ»
вул. Селянська, 48А
м.Рожище, Волинської обл.
45100

тел.: +38(03368)96 906
факс: +38(03368)96 907

ПАТ «УКРЕКСІМБАНК» м. Луцька
МФО 303547, код ЗКПО 31572226
Рр 2600801861170
Інд.под. № 315722203171
№ свідоцтва 02811495

ел.адреса: zunami@zunami.com.ua
дом.сторінка: www.zunami.com.ua



LEMBERG INDUSTRIAL PARK

ТОВ «ЛЕМБЕРГ ІНДАСТРІАЛ ПАРК» Україна, 79015, м. Львів, вул. Городоцька, буд. 207, тел./факс (032) 239-31-11
код ЄДРПОУ 37221351, р/р 26004053815210 в ЗГРУ ПриватБанк, МФО 325321

вих. № 10/12

від 15.12. 201 4 р.

ДОВІДКА

Інформуємо про практичне використання у діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Лемберг Індастріал Парк» запропонованої здобувачем наукового ступеня доктора наук (з економіки) Андрієм Дідиком структурної декомпозиції системи соціально-економічних важелів впливу на забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Такі напрацювання мали прикладну цінність з огляду на те, що сприяли більш ґрунтовному розгляду кожного з елементів такої системи, а також досягненню синергічного ефекту під час управління розвитком бізнесу.

Директор
ТОВ «Лемберг Індастріал Парк»



Сабашук І.П.

ТОВ «АВТОМОБІЛЬНИЙ ДІМ «ГАЛИЧ-АВТО»

ŠKODA



Україна, м. Львів, 79066, вул. Зелена, 407
тел. : (032) 270-20-30, факс : (032) 270-92-78
E-mail : galauto2006@ukr.net, galauto@lviv.farlep.net

№134-15 від 10.02.2015 р.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Видана Дідику А.М. на підтвердження того, що результати його дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, а саме метод оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств та модель забезпечення їхньої інноваційної динаміки використані у діяльності ТОВ «Автомобільний Дім «Галич-Авто». Це сприяло більш ефективному управлінню полівекторним розвитком підприємства та дало можливість збільшити обсяг реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у середньому на 1,8%.

Президент



Конопальський Я.А.

МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ
УКРАЇНИ



Державне підприємство
КРИВОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ АВТОМАТИКИ

Код за ЄДРПОУ – 00230774, Р/рах № 26007150019001 в Криворізькій філії КБ "Приватбанк" м.Кривого Рогу, МФО 305750
50006, м.Кривий Ріг, вул. Стеклова,3, тел./факс (056) 401-23-69
[http:// www.kria.com.ua](http://www.kria.com.ua) e-mail: dpkria@ukr.net

№188 від 10.06.2014 р.

Довідка
Про впровадження результатів дисертаційного дослідження.

Результати дисертаційного дослідження Дідика Андрія Миколайовича на здобуття наукового ступеня доктора наук впроваджені у діяльності ДП «Криворізький інститут автоматики». Зокрема, дістали практичне застосування:

- механізм забезпечення полівекторного розвитку розвитку підприємств шляхом системного впливу соціально-економічних важелів;
- метод оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств;
- модель забезпечення інноваційної динаміки підприємств.

Використання зазначених розробок здобувача наукового ступеня доктора наук дало змогу підвищити ефективність забезпечення полівекторного розвитку підприємства, що у підсумку призвело до збільшення чистого доходу на 2,3%.

З повагою,

В.о. директора ДП «КрІА»



Бобир О.О.

Вих. № 79.....

"27" грудня 2013р.

ДОВІДКА

Керівництво ПАТ «Гнідавський цукровий завод» підтверджує, що методичні положення з аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку успішно впроваджені у діяльність підприємства. Ці положення автора дали змогу моделювати траєкторію розвитку ПАТ «Гнідавський цукровий завод» залежно від песимістичного, оптимістичного та найбільш очікуваного стану соціально-економічних важелів.

Голова правління



Новосад Р.П.



ТзОВ «Виробничо-комерційна фірма «Росток»
Код ЄДРПОУ 13831429

79053, м. Львів, вул. Балтійська, 2/3



03 03 2015 р. № 24

на № _____

**Довідка
про практичне застосування результатів дисертаційної роботи
Дідика Андрія Миколайовича**

Положення, що складають наукову новизну дисертаційної роботи Дідика Андрія Миколайовича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, практично застосовуються у діяльності ТзОВ «Виробничо-комерційна фірма «Росток». Керівництвом підприємства, зокрема, впроваджено концептуальні засади забезпечення полівекторного розвитку під впливом соціально-економічних важелів, а також запропоновані автором положення з удосконалення податкових, інвестиційних та інноваційних таких важелів. У результаті завдяки цьому досягнуто підвищення економічної ефективності ведення бізнесу компанії на 2,3%.

Директор



Й. Брич

