

Аль-Шаргі Фахд

УДК 338.48

**РОЗВИТОК ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ПРОЦЕСІ
ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Анотація. У статті розглянуті основні етапи побудови збалансованої системи показників для стратегічного планування проектів державно-приватного партнерства. Визначені взаємозв'язки стратегічного і оперативного планування з бюджетуванням на підприємстві. Запропонована система заходів щодо реалізації стратегії розвитку на підприємстві. Проведена оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: підприємства, державно-приватне партнерство, проект, планування, стратегія.

Аннотация. В статье рассмотрены основные этапы построения сбалансированной системы показателей для стратегического планирования проектов государственно-частного партнерства. Определены взаимосвязи стратегического и оперативного планирования с бюджетированием на предприятии. Предложена система мероприятий по реализации стратегии развития на предприятии. Проведена оценка эффективности реализации стратегии развития предприятия.

Ключевые слова: предприятия, государственно-частное партнерство, проект, планирование, стратегия.

Summary. The article under consideration deals with the principle stages of the balanced scorecard for strategy planning of the projects of public – private partnership. Relationship defined strategic and operational planning with budgeting in the enterprise. The proposed system of measures to implement the development strategy of the company. Assessed the effectiveness of the implementation of enterprise development strategies. In the process of establishing causal relations objectives of the strategic and operational planning, cascading in their divisions for a systematic approach to project management. The proposed approach provided an opportunity to develop measures for the formation and implementation of enterprise development strategies. Was assessed contribution to achieving this goal in the implementation strategy. The proposed approach has the opportunity to develop a series of activities to implement the strategy of the enterprise. Based on empiric experience offered basic prospects development strategy. These include: "Finance", "Customers", "Business Processes", "Innovation", "Regional Development".

Keywords. enterprise, public-private, partnership, project, planning, strategy.

Вступ. Відповідно до чинних нормативних актів державно-приватне партнерство (далі - ДПП) – це взаємовигідне співробітництво державних структур з українським або іноземною юридичною чи фізичною особою у реалізації соціально значущих проектів, які здійснюються шляхом укладення та виконання угод, в тому числі концесійних [1]. Об'єктом співпраці є майно, яке створюється, реконструюється або експлуатується відповідно до угоди проекту ДПП.

На думку автора, організація проекту ДПП - це процес, що забезпечує підготовку, прийняття і виконання рішення органу державного управління про реалізацію проекту ДПП. Вона повинна включати в себе чотири основних етапи:

1. Стратегічне планування використання ДПП для реалізації галузевої, регіональної або місцевої стратегії розвитку на підставі аналізу різноманітної бюджетної та макроекономічної ефективності виконання проекту із залученням приватного партнера.
2. Підготовку проекту, включаючи:
 - визначення цільових критеріїв ефективності та якості, яких повинен домогтися приватний партнер;
 - розробку проектної документації, в т.ч. контракту та інших необхідних угод та / або рішень законодавчої влади та / або інших нормативних актів щодо забезпечення виконання умов контракту органами державного або місцевого управління;
 - формування інформаційного пакету проекту, що надає потенційному партнеру необхідний обсяг знань для прийняття рішення про участь в потенційному проекті;
 - розробку документації для проведення конкурсу на вибір приватного партнерства; інформування та проведення консультацій з потенційними приватними партнерами.
3. Підтримку прийняття рішень про реалізацію проекту необхідним органам виконавчої та законодавчої влади, включаючи проходження необхідних громадських слухань, публічних та інших процедур.
4. Підтримку виконання рішення про реалізацію проекту, включаючи проведення конкурсної чи іншої процедури з вибору приватного партнерства, проведення переговорів з переможцем конкурсу з метою укладення контракту на реалізацію проекту, участь в переговорах приватного партнерства з фінансово-кредитними організаціями з питань залучення фінансування в проект, висновок угод з питань співфінансування сформованого проекту ДПП.

У якості об'єкту дослідження було обрано сільськогосподарський виробничий кооператив «Маяк – М» (Одеська область) та було проаналізовані його техніко-економічні характеристики (табл. 1)

Аналіз бухгалтерської звітності дав змогу сформулювати головну ціль для СВК «Маяк – М» (рис. 1)

Постановка завдання. Збалансована система показників Balanced Scorecard (BSC) є одним з інструментів конкретизації, подання та реалізації стратегії, сприяє підвищенню ймовірності її реалізації та адекватній оцінці потенціалу вартості компанії [3]. Концепція була розроблена на початку 1990-х рр. економістами - дослідниками Гарвардської бізнес-школи під управлінням професора Р. Каплана. Передбачалося вирішення проблем фінансової орієнтованості управлінських систем і визначення нефінансових показників бізнесу в процесі планування. На підприємстві СВК «Маяк – М» було проаналізовано проблемні місця в системі управління (рис. 2) та фінансовий стан (табл. 2)

Таблиця 1. Техніко-економічна характеристика СВК «Маяк – М»

Показники	2010р.	2011р.	2012р.	2012р. до 2010р. +;-	2012р. до 2010р. %
Загальна земельна площа, га	5775	5775	5775	0	100
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих в сільськ. виробництві, чол.	225	216	229	4	101,77
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	25780	29139	34341	8561	133,20
Поголів'я сільськогосподарських тварин: - ВРХ, гол.	204	188	198	-6	97,05
в т.ч. корів	6	58	70	64	1166,6
свині	1381	1357	1580	199	114,40
вівці	759	821	848	89	111,72
Вартість валової продукції в порів. цінах 2005 р., тис. грн.	10119	10697	10676	557	105,50
в т.ч.					
рослинництва	8978	9811	9792	814	109,06
тваринництва	1141	886	884	-257	77,47
Доход (виручка) від реалізації, тис. грн.	18008	21318	25835	7827	143,46
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	6802	5031	6405	-397	94,16

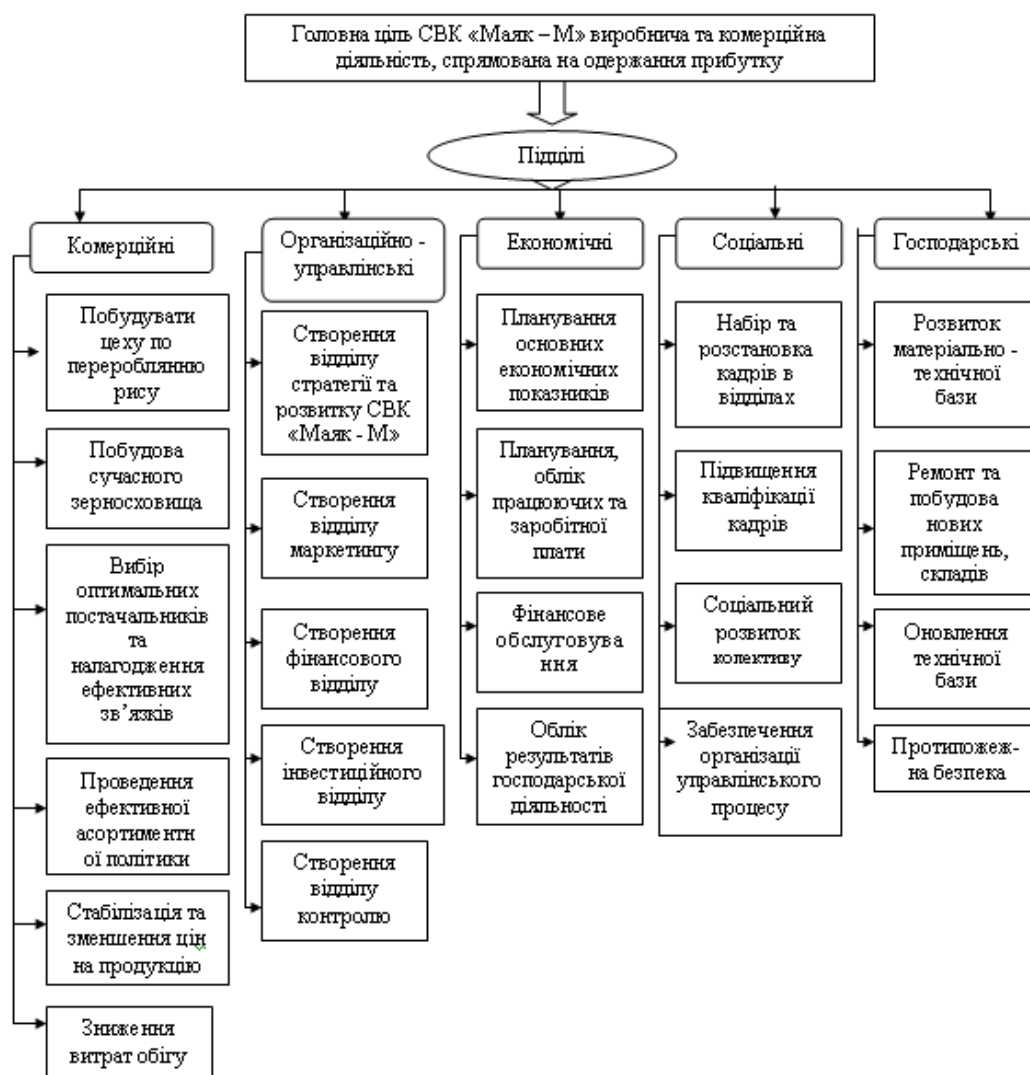


Рис. 1. Цільовий підхід до управління на СВК «Маяк – М»

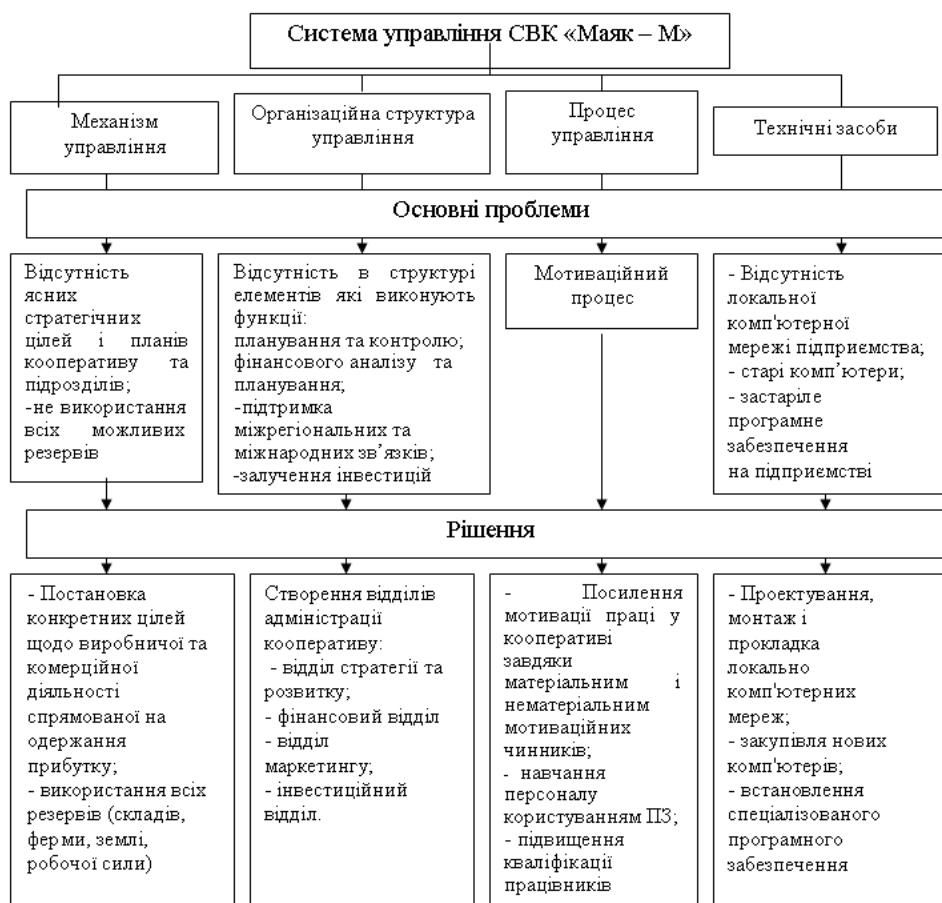


Рис. 2. Основні проблеми та шляхи їх вирішення в системі управління на СВК «Маяк – М»

З початку концепція передбачала доповнення існуючих систем звітності «немонетарними» показниками для адекватної оцінки вартості компанії. В основу була закладена ідея враховувати різні аспекти бізнесу, такі як фінанси, клієнти, співробітники, процеси (у їх сукупності) для оцінки результативності компанії. Однак по розвитку BSC з'ясувалося, що при відповідному підборі цілей і визначають ступінь досягнення цих цілей показників ця концепція роз'яснює базову стратегічну орієнтацію компанії і представляє її у вимірному вигляді. При цьому істотно поліпшується система мотивації (співробітники починають глибше розуміти свій внесок у досягненні стратегічних цілей компанії), об'єднуються під єдиною системою антикризового управління і менеджменту якості, чим і підвищується ймовірність реалізації розробленої стратегії [5, 6].

Таблиця 2. Зведена таблиця фінансового стану СВК «Маяк – М»

Показники (коєфіцієнти)	2010 р.		2011р.	2012 р.
	початок	кінець	кінець	кінець
1. Ліквідність підприємства:				
1.1 К. абсолютної	0,24	0,53	0,32	0,60
1.2 К. уточнений	0,34	0,67	0,33	0,80
1.3 К. загальний	6,47	9,09	9,4	6,85
1.4 Оборотний капітал	4664	9300	10397	12841
1.5 К. маневреності	0,28	0,40	0,37	0,37
2. Фінансова стійкість підприємства:				
2.1 К. незалежності	0,95	0,95	0,95	0,95
2.2 К. фінансової стійкості	0,95	0,95	0,95	0,95
2.3 К. фінансування	19,13	20,11	22,71	19,13
2.4 Коєфіцієнт інвестування	1,40	1,67	1,59	1,54
3. Оборотність:				
3.1 Ср. період оборотності ПА	126,2	125,43	118,03	117,65
3.2 Ср. період погашення ДЗ	2,70	2,89	2,62	4,28
3.3 Ср. період погашення КЗ	13,50	14,60	11,67	15,33
3.4 Ср. період зберігання ТМЦ	83,42	96,51	104,34	77,25
4. Рентабельність, %:				
4.1 Сукупних активів	-	33	19	19,5
4.2 Власного капіталу	-	29,7	17,95	18,57
4.3 Інвестицій	-	29,7	17,95	18,57
4.4 Реалізованої продукції	-	60,15	37,13	37,87
4.5 Продаж	-	40,25	29,67	30,7

Аналіз публікації. При написанні даної роботи автор досліджував результати наступних вчених: Захарченко В., Меркулова М, Глущенко Л. [4], Петрович Й., Захарчин Г. [6], Сааті Т., Керне К. [7], Савчук В. [8], Швайка Л. [9]. Однак не вирішеними залишились проблеми, пов'язані з обмеженістю ресурсів та їх ефективного використання, які вирішуються в процесі бюджетування (визначення реальних фінансових та інших ресурсних потоків у часі) проекту на стадії стратегічного планування.

Мета статті - встановлення причинно-наслідкових зв'язків цілей стратегічного і оперативного планування, їх каскадування в структурні підрозділи для системного підходу до управління проектами.

Результати. Завдання BSC полягає не тільки у визначенні узгоджених міжрівневих стратегічних цілей, а й у визначенні їх пріоритетності, показників ступеня досягнення, каскадування стратегії по структурам всієї компанії, розробки стратегічних заходів з їх ресурсним забезпеченням в динаміці, структуруванні причинно-наслідкових зв'язків між стратегічним і оперативним плануванням. Схематично це можна представити як на рис. 3.

На основі узагальнення емпіричного досвіду розробники збалансованої системи показників запропонували спочатку оперувати чотирма основними перспективами (умовно визначають приналежності мети тієї чи іншої області оперування) - «Фінанси», «Споживачі», «Бізнес-процеси», «Інновації». Однак цей базовий набір перспектив повинен бути адаптований до специфіки конкретної ситуації, зокрема для проектів ДПП можна додати перспективу «Регіональний розвиток».

Перспектива «Регіональний розвиток» повинна також вирішувати питання: Які стратегічні цілі повинні бути включені в проект для узгодження інтересів державного сектора і інвесторів в рамках даного регіону?

Перспектива «Фінанси». «Які цілі повинні бути поставлені в проекті, виходячи з фінансових очікувань засновників і необхідності досягнення цілей перспективи «Регіональний розвиток»? Перспектива містить цілі та показники, які відображають фінансовий результат реалізації стратегії проекту.

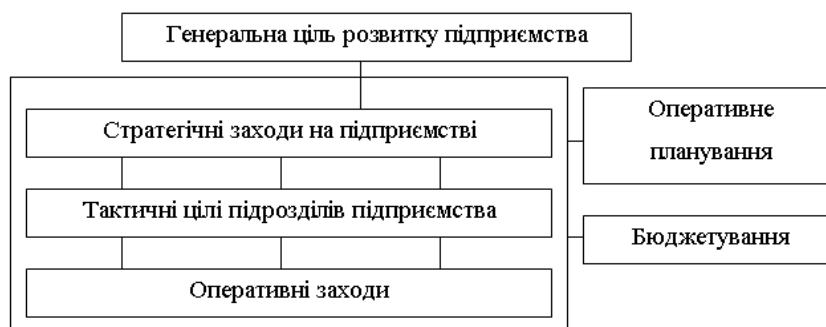


Рис.3. Взаємозв'язки стратегічного і оперативного планування з бюджетуванням на підприємстві

Перспектива «Фінанси» відповідає на питання, чи досягається кінцева мета ведення бізнесу – отримання прибутку в довгостроковому періоді.

Перспектива «Споживачі». «Які цілі щодо структури та вимог клієнтів повинні бути включені в стратегічне планування проекту ДПП щоб забезпечити досягнення фінансових цілей»? Щодо розглянутих проектів йдеться про те, як сприймають клієнти товари / послуги.

Перспектива «Процеси». «Які цілі щодо процесів потрібно поставити в проекті, для забезпечення досягнення цілей в перспективах «Фінанси», «Клієнти», «Політичне / Громадське замовлення»?»

При цьому мова йде не про перерахування всіх процесів проекту, а про фокусування на тих з них, які критично важливі для успішної реалізації стратегії.

Перспектива «Потенціал». «Які цілі щодо потенціалу потрібно поставити в проекті, щоб відповідати сьогодишнім і майбутнім вимогам»? Мета – розробка стратегічно необхідної інфраструктури. Ресурси цієї перспективи – співробітники, знання, інновації, технології, інформація та інформаційні системи. Ці фактори не тільки служать для забезпечення реалізації існуючої стратегії проекту, але і створюють передумови для майбутніх змін і адаптації.

Запропонований підхід дав змогу розробити низку заходів щодо реалізації стратегії розвитку на СВК «Маяк – М» (табл. 3).

Концентрація виключно на стратегічних цілях скорочує число цілей, що включаються в збалансовану систему показників. Надмірне число цілей призводить до відчуття швидше розгубленості, ніж ясності. Обмежена достатність цілей, як правило, означає зайве агрегування і концентрацію на фінансових аспектах. Компроміс класичного сценарію, на думку дослідників Гарвардської школи, між занадто малим і дуже великим числом стратегічних цілей може бути досягнутий при дотриманні принципу «двадцять - достатньо» (Twenty is Plenty!). Для проектів ДПП в кожній з основних перспектив збалансованої системи показників формулюються в середньому п'ять цілей. У різних проектах в систему можна включати різну кількість цілей, але загальне їх число, як правило, не має бути більше 20.

Цілі, що відповідають логіці системи BSC, проходять через спеціальний «фільтр» і далі включаються в ті чи інші проєкти (перспективи).

Була проведена оцінка внеску в досягненні цієї мети в реалізації обраної стратегії (табл. 4). Цілі, які не вносять вкладу в реалізацію стратегії, незначущі. Однак це не означає, що до досягнення цих цілей не слід

прагнути. Це означає, що ці цілі включаються не в BSC, а в систему управління оперативною діяльністю. Цілі, які сприяють реалізації стратегії, на другому етапі оцінюються на предмет складності їх досягнення.

Таблиця 3. Розробка заходів щодо реалізації стратегії розвитку СВК «Маяк – М»

Проблеми	Заходи	Термін виконання
1. Відсутність ясних стратегічних цілей і планів кооперативу та підрозділів.	Створення відділу стратегії та розвитку на підприємстві СВК «Маяк – М»	01.06.2013 - 01.07.2013р.
2. Відсутність в організаційній структурі СВК «Маяк – М» елементів які виконують важливі функції *	Створення: Фінансового відділу	01.07.2013 - 01.08.2013р.
	Інвестиційного відділу	01.08.2013 - 01.09.2013р.
	Маркетингового відділу	01.11.2013 - 01.12.2013р.
3. Мотиваційний процес	Посилення мотивації праці в СВК «Маяк – М» завдяки матеріальним і нематеріальним мотиваційним чинникам	01.06.2013 - 01.11.2013р.
	Навчання персоналу користуванням програмним забезпеченням	01.01.2014-01.03.2014р.
	Підвищення кваліфікації працівників	01.01.2014 – 01.03.2014р.
4. Застарілі технічні засоби в структурі управління СВК «Маяк – М»	Закупівля нових комп'ютерів	01.06.2013 - 01.08.2013р.
	Проектування, монтаж і прокладка локально комп'ютерних мереж	01.09.2013 - 01.10.2013р.
	Встановлення спеціалізованого програмного забезпечення	01.10.2013- 01.12.2013р.
5. Не використання всіх можливих резервів (ферми, склади, землі)	Освоєння нових земель та здача в оренду вільних приміщень, ферм	01.02.2014-01.03.2014р.
	Заклучення договору на реалізацію продукції тваринництва з місцевим ТОВ «Титан»	01.05.2014-01.06.2014р.
6. Зниження прибутку та конкурентоспроможності підприємства.	Побудувати сучасне зернохосвище	01.01.2014-01.04.2014р.
	Побудувати цех по перероблянню рису	01.01.2015-01.03.2015р.

Таблиця 4. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку СВК «Маяк – М»

Заходи	Витрати	Прибуток (віддача)	NPV
Зернохосвище	160000	220887	32694
Рисосушка	120000	1897430	88419
Мотивація	В структурі доходів питома вага додаткових видів оплати праці складе 17%, виплат на паї - 10%, орендної плати - 7%	Підвищення якості та інших конкурентних переваг власної праці, іміджу кооперативу. Підняття рівня корпоративної культури	–
Відділи організаційної структури	60000	1. Економічна стабільність СВК «Маяк – М» 2. Запропонована структура зв'язує в єдину систему управлінський персонал, господарські підрозділи 3. Інвестиційна привабливість. 4. Забезпечення випуску якісної і конкурентоздатної продукції	–

Оцінка необхідності значних зусиль для забезпечення досягнення стратегічних цілей повинна проводитися постійно [6, 9]. Цілі, які мають стратегічне значення, повинні бути досягнуті. Але чи слід включати ці цілі в BSC, якщо ймовірність їх досягнення висока і значних зусиль для досягнення цих цілей не потрібно? Увага керівництва має бути сконцентрована на цілях, для досягнення яких необхідно докласти значних зусиль. Тільки в цьому випадку збалансована система показників не буде «перевантажена» надлишковим числом цілей.

При побудові причинно-наслідкових зв'язків цілі ще раз аналізуються на предмет пріоритетності і взаємних ефектів при досягненні цілей. Деякі цілі у світлі виявлених взаємозв'язків можуть втратити своє значення, в той час як значення інших навпаки зростає. Розуміння залежності між цілями і значущості самих цілей сприяє формуванню єдиного розуміння стратегії і покращує командну роботу проект-менеджерів.

Висновки. Аналіз показує, що для подальшого вдосконалення можливостей використання системи BSC в системі стратегічного планування проектів ДПП необхідно більш ретельне дослідження групи наступних питань:

1. Здійснення ітеративних процесів в бюджетуванні для узгодження цілей держструктур та інвесторів.
2. Каскадування основних стратегічних заходів та їх розподіл у часі шляхом встановлення пріоритетності стратегічних цілей.
3. Можливі зміни стратегічних цілей проектів ДПП та їх ресурсного забезпечення у зв'язку зі зміною системи зовнішніх і внутрішніх факторів.
4. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків цілей стратегічного і оперативного планування, їх каскадування в структурні підрозділи для системного підходу до управління проектами.

Джерела та література:

1. Про державно - приватне партнерство : Закон України // Інвестгазета. – 2011. – №13.
2. Про інститути спільного інвестування : Закон України // Інвестгазета. – 2012. – №41.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей / Пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
4. Захарченко В. І. Державна підтримка інноваційної діяльності промислових підприємств / В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, Л. Д. Глущенко // Прометей. – 2013. – №1. – С. 75 – 81.
5. Захарченко В. І. Взаимодействия систем финансового, управленческого и налогового учёта / В. І. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління, 2008. – Т.11. – Вип. 22. – С. 5 – 11.
6. Петрович Й. М. Організація виробництва : [підручник] / Й. М. Петрович, Г. М. Захарчин. – Львів : «Магнолія плюс», 2004. – 400 с.
7. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем. / Т. Саати, К. Керне. – М. : Радио и связь, 1991. – 175 с.
8. Савчук В. П. Управление прибылью и бюджетирование / В. П. Савчук. – М. : Бином, 2005. – 432 с.
9. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : [навч. посібник] /Л. А. Швайка. – Львів : «Новий світ–2000», 2003. – 268 с.

Ватченко О.Б., Куншенко О.О.**УДК 332.12 (477)****ОБҐРУНТУВАННЯ ХАРАКТЕРИСТИК КЛАСТЕРА**

***Анотація.** В статті обґрунтовано сукупність кластерних характеристик, які необхідно враховувати при формуванні кластерів. Базові кластерні характеристики, незалежні від форми і стану економічної системи, розширені прецизійними, що враховують особливості кластера в трансформаційній економіці України. Для урахування умов постіндустріального розвитку в блок введені підсилюючі та дочірні характеристики. Сформована структурна схема поданої сукупності характеристик кластеру.*

***Ключові слова:** Кластер, система, характеристики кластера, зовнішнє середовище, інноваційний розвиток, глобалізація, постіндустріальний розвиток, трансформаційна економіка, кластерна політика.*

***Аннотация.** В статье обоснована совокупность кластерных характеристик, которые необходимо учитывать при формировании кластеров. Базовые кластерные характеристики, независимые от формы и состояния экономической системы, расширены прецизионными, которые учитывают особенности кластера в трансформационной экономике Украины. Для учета условий постиндустриального развития в блок введены усиливающие и дочерние характеристики. Сформирована структурная схема данной совокупности характеристик кластера.*

***Ключевые слова:** Кластер, система, характеристики кластера, внешняя среда, инновационное развитие, глобализация, постиндустриальное развитие, трансформационная экономика, кластерная политика.*

***Summary:** The Globalisation dominates even the trend of the national and regional economies nowadays. That means the globalisation influences the business activities and changes the principals of business activities.*

Through this increasing competition and thereby the reorientation to innovative technologies lead to the development of integrated structures of cooperation - industry clusters.

Industry cluster are not only an effective means of economic politics but they also play a key role in improving the competitiveness of countries or regions.

The promotion of industry cluster is very important in the Ukraine because the Ukrainian economy is in the middle of her transformation.

Most important is the identification of the cluster characteristics and the comprehension of how these characteristics influence the development and quality of an industry cluster. So one can decide how to promote the development of an industry cluster by the means of influencing its characteristics.

In this article the main cluster characteristics are described which have to be taken into consideration for improving the economy by the means of industry cluster.

The basic cluster characteristics are independent from the kind and the state of development of the surrounding economics. This bunch of characteristics have been extended by more precise characteristics.

That makes it possible to use those characteristics for analyzing the Ukrainian developing economy. Taking in consideration the conditions of the post-industrial world economy the cluster characteristics have been complemented by enhancing characteristics and sub characteristics.

There have been designed a graphical diagram depicting the cluster characteristics grouped by their kind.

***Keywords:** Cluster, system, cluster characteristics, external environment, innovative development, globalization, post-industrial development, developing economy, cluster policy*

Постановка проблеми. Розвиток і функціонування регіональних економік сьогодні визначаються глобалізаційними процесами, що відбуваються у світі. Бо саме вони найчастіше диктують нові умови і принципи ведення господарської діяльності, обумовлюючи тим самим створення інтегрованих економічних систем – кластерів. Успішний світовий досвід функціонування кластерів визначає їх актуальність для