

ти, що підприємства, які правильно обрали стратегію та напрями розвитку, досягнули значних результатів. Індивідуальний підхід до реструктуризації підприємств є підґрунтям до успішного функціонування їх у майбутньому. Він дає змогу вибрати серед безмежжя методів, форм і напрямів реструктуризації той, який буде найбільш доцільним у цьому конкретному випадку, спираючись на цілі, завдання та фінансовий стан підприємства. Існування моральної й фінансової підтримки з боку держави, інвесторів та всесвітніх організацій відіграє ключову роль. Реструктуризація на вітчизняних підприємствах необхідна, а досвід іноземних підприємств доводить ефективність її використання.

Література

1. Красюк Р.В. Технологія проведення процесу реструктуризації на підприємстві / Р.В. Красюк // Фінансова консультація. – 2000. – № 43-44. – С. 44-48.
2. Зуєва Л.С. Економічний механізм реструктуризації підприємств / Л.С. Зуєва, С.І. Архипчук // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 9. – С. 3-8.
3. Гончаров В. Реструктуризація як інструмент антикризового управління підприємством / В. Гончаров // Бизнес Информ. – 2000. – № 1. – С. 78-82.
4. Фінанси підприємств : підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д., Білик, Л.Д. Буряк та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – Вид. 6-те, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2006. – 552 с.
5. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" від 14.05.1992 р., № 2343-ХІІ.
6. Дорошук Г.А. Організаційно-економічні аспекти реструктуризації як інструмента ефективного корпоративного управління: системний підхід : монографія / Г.А. Дорошук; Одес. нац. політехн. ун-т. – Одеса : Вид-во ТЕС, 2012. – 258 с.
7. Миронюк А.В. Основні причини та особливості проведення реструктуризації підприємств в Україні / А.В. Миронюк, Д.А. Ротар, О.В. Пентелейчук. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.rusnauka.com/7_NMIV_2010/Economics/60197.doc.htm.
8. Проект реструктуризації підприємств України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://restructuringukraine.kiev.ua/ukrainian/index.php>.
9. Дорофєєва Г.А. Практика здійснення реструктуризації підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід / Г.А. Дорофєєва // Економіка промисловості : наук.-практ. журн. / ІЕП НАН України. – 2011. – № 1. – С. 97-103.
10. Влияние реструктуризации на рост стоимости компании. [Электронный ресурс]. – Доступный с <http://raexpert.ru/research/restructuring/>.

Хома І.Б., Кондакова Ю.В. Реструктуризація як елемент антикризового управління підприємством

Рассмотрены проблемы применения реструктуризации как одного из важнейших элементов эффективного функционирования предприятий в современных условиях. Определены виды и этапы реструктуризации на кризисном предприятии. Выявлены причины реструктуризации с приведением примеров реструктуризационных процессов в Украине и мире.

Ключевые слова: реструктуризация, антикризисное управление, реорганизация, стратегия предприятия, поглощение.

Khoma I.B., Kondakova J.V. Restructuring is an element of crisis management

The problems of application restructuring as one of the most important elements of an effective functioning of enterprises in modern conditions are discussed in the article. The author singled stages of restructuring at the enterprise crisis. The author identified the causes of restructuring with examples of restructuring processes in Ukraine and the world.

Keywords: crisis management, restructuring, reorganization, enterprise strategy, intake.

УДК 338.26:005.8

Доц. А.І. Якимів, канд. екон. наук –
НУ "Львівська політехніка"

ПРИЙНЯТТЯ ПРОЕКТНИХ РІШЕНЬ У БІЗНЕСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Обґрунтовано основні вимоги до проектних рішень. Сформовано визначення поняття проектного рішення. Встановлено, що сутність проектних рішень проявляється через їх соціальні, економічні, правові, організаційні та технологічні характеристики. Описано особливості прийняття стратегічних, тактичних та оперативних рішень. Розроблено класифікацію проектних рішень за 12 ознаками. Сформовано алгоритм здійснення процесу прийняття проектних рішень у бізнесовій діяльності. Визначено універсальний критерій ефективності проектних рішень як показник досягнення встановленої цілі.

Ключові слова: проектне рішення, бізнесова діяльність, класифікація, алгоритм.

Постановка проблеми. Бізнесовою визнають будь-яку діяльність юридичної чи фізичної особи, яка спрямована на отримання певних кінцевих результатів (частки ринку, прибутку, валового доходу тощо) і пов'язана з виробництвом та обміном матеріальних і нематеріальних благ.

Бізнесова діяльність пов'язана із необхідністю періодичного чи одноразового прийняття різноманітних проектних рішень, які стосуються як економічної системи загалом, так і її окремих підрозділів та складових елементів. Ці рішення можуть стосуватися операційної, організаційної, економічної, фінансової, інвестиційної, соціальної, маркетингової, технічної чи іншої складової діяльності підприємства. Необхідність прийняття проектних рішень щодо реалізації бізнес-ідеї зумовлюється існуванням складних теоретичних чи практичних проблем (ситуацій), які потребують вирішення, що ставить високі вимоги до обґрунтованості, оптимальності та ефективності проектних рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвиток економіки України базується на здійсненні інноваційних проектів і програм щодо підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств, впровадження ресурсозбережних технологій, розвитку людського потенціалу, оновлення інформаційних технологій тощо. Ці питання привертають до себе велику увагу науковців і бізнесменів, що знайшло відображення у працях С. Бушуєва, І. Чумаченка, О. Кузьміна, Н. Чухрай, А. Шегди, О. Раєвської та ін. [1-4]. Проте і досі чимало теоретичних та практичних аспектів прийняття проектних рішень потребують прискіпливої уваги, зокрема неоднозначною залишається класифікація видів проектних рішень, недостатньо аргументованим виглядає підхід до встановлення етапів процесу прийняття проектних рішень, що і послужило предметом даного дослідження.

Мета дослідження. Метою дослідження є обґрунтування вимог до проектних рішень, розроблення їх класифікації та формування алгоритму здійснення процесу прийняття проектних рішень.

Виклад основного матеріалу. Юридична чи фізична особа як суб'єкт бізнесової діяльності здійснює господарські операції, вступає у майнові та фінансові відносини від власного імені, формує і реалізовує проектні рішення. Від якості, раціональності та обґрунтованості проектних рішень істотно залежать можливості досягнення цілей підприємства та ефективність його фун-

кціонування, що обумовлює важливість дослідження сутності проектних рішень, опанування основних методів їх розроблення, обґрунтування вибору і впровадження найбільш прийнятних із сукупності можливих варіантів рішень.

Проектне рішення (ПР) – це творча, вольова, цілеспрямована дія суб'єкта господарювання щодо вирішення бізнесової ситуації або проблеми шляхом аналізування, прогнозування, економічного обґрунтування і вибору найкращого варіанта зі сукупності альтернативних рішень. До основних особливостей проектних рішень відносять наявність мети, обмеженість ресурсів проекту, а також необхідність вибору остаточного особою, яка приймає рішення (ОПР) рішення.

Якщо мета не визначена, то немає потреби у прийнятті проектних рішень. Існування декількох способів досягнення мети означає наявність декількох альтернатив, кожна з яких характеризується відповідними витратами ресурсів, рівнем очікуваного результату та ймовірністю досягнення мети. У багатьох випадках характеристики альтернативних варіантів рішень неможливо встановити, оскільки вони можуть прийматися в умовах повної, або часткової визначеності, або невизначеності [5-7].

Зазвичай, проектні рішення приймаються в умовах дії значної кількості внутрішніх і зовнішніх чинників, які накладають певні обмеження на можливість вибору способів досягнення поставлених цілей. Відзначимо, що виявлення цілей, альтернативних варіантів рішень та обмежуючих факторів завжди передує прийняттю кінцевого варіанта проектного рішення.

Проектні рішення формуються при стратегічному, тактичному і поточному управлінні підприємством, а також при управлінні процесами взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Сутність проектних рішень проявляється через їх соціальні, економічні, правові, організаційні та технологічні характеристики. Економічна сутність ПР розкривається через рівень витрат ресурсів на його реалізацію; правова – дотримання чинного законодавства при здійсненні проектних дій; організаційна – через повноваження і компетенції персоналу, наявну документальну базу, дієвість системи моніторингу і регулювання; технологічна – через обґрунтованість, ефективність і своєчасність рішень, які розробляються з використанням сучасних інформаційних технологій, баз даних і знань. Соціальна сутність ПР проявляється через системи мотивації праці та управління персоналом.

Багатогранність і складність видів проектних рішень обумовлюють необхідність їх класифікації (табл. 1).

Наведена класифікація проектних рішень є достатньо умовною. Її можна розширити шляхом включення таких додаткових класифікаційних ознак, як "спосіб передачі інформації", "стадія життєвого циклу проекту" тощо [7].

Прийняття стратегічних і тактичних проектних рішень в основному спирається на кількісні методи економічного аналізу, обґрунтування та оптимізації, тому їх можна віднести до раціональних і обґрунтованих. Водночас не виключається застосування чисто інтуїтивних, або рішень за аналогією (заснованих на судженні). При прийнятті оперативних проектних рішень важливу роль відіграють особистісні риси менеджера (керівника), що позначається на характері прийнятих рішень: урівноважені (всебічно обмірковані); імпульсивні (швидко

згенеровані без належного обґрунтування); інертні (обережного пошуку), ризикові [8]; обережні (надмірно помірковані та обачні).

Табл. 1. Класифікація проектних рішень

Класифікаційні ознаки	Види проектних рішень
1. Тривалість дії	• довгострокові • середньострокові • короткострокові (оперативні)
2. Ступінь обґрунтованості	• раціональні • інтуїтивні • за аналогією
3. Суб'єкти прийняття рішення	• індивідуальні (одноосібні) • колективні • колегіальні • змішані
4. Ступінь новизни	• творчі (інноваційні) • адаптивні • селективні • стандартні (рутинні)
5. Ступінь інформаційної визначеності бізнесової ситуації, проблеми	• детерміновані (в умовах визначеності) • ймовірнісні (в умовах ризику) • в умовах невизначеності
6. Ступінь обов'язковості виконання	• директивні (обов'язкові до виконання) • індикативні (рекомендаційні) • орієнтаційні
7. Характер прийняття рішення	• урівноважені • імпульсивні • інертні • обережні
8. Функціональна спрямованість	• планові • організаційні • координаційні • контрольні • регулювальні • мотиваційні
9. Часова періодичність прийняття рішень	• ситуаційні (одноразові) • регулярні (періодичні)
10. Сфера діяльності	• інвестиційні • операційні (виробничі) • фінансово-економічні
11. Широта охоплення проблем	• загальні (однорідні, типові) • спеціальні (вузькі)
12. Форма представлення	• письмові (документальні) • усні

Необхідно наголосити, що розроблені проектні рішення мають відповідати таким основним вимогам: обґрунтованості, об'єктивності, визначеності, правильності, оптимальності, своєчасності, гнучкості, ефективності, якості.

Гнучкість означає, що формування рішення передбачає можливість пошуку ефективних шляхів досягнення результату. Визначеність (якісна, кількіс-

на) передбачає досягнення очікуваних проектних результатів. Оптимальним є рішення, що забезпечує максимальне (мінімальне) значення критерія, з допомогою якого відображена мета, при виконанні обмежень щодо внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства. Ефективність рішення характеризується рівнем задоволення потреб споживачів (зовнішня ефективність), витрат або економічної віддачі (економічна ефективність) від використання ресурсів. Загальна ефективність рішення залежить від багатьох факторів, зокрема, якості новоствореної продукції (послуг), витрат ресурсів, якості управління персоналом, кадрового забезпечення, дієвості системи мотивації праці, корпоративної культури проектною організацією тощо. Якість проектного рішення характеризується сукупністю параметрів (оптимальність, повнота, своєчасність) та результативністю його реального впровадження, тобто мірою досягнення встановленої мети.

За трьох етапною моделлю Г. Саймона процес прийняття рішення відбувається у такій послідовності:

1. Аналізування проблеми, виявлення цілей, визначення критеріїв.
2. Знаходження сукупності можливих (допустимих) варіантів рішень.
3. Порівняння допустимих варіантів рішень і обґрунтування вибору остаточного рішення.

За результатами дослідження ми розробили алгоритм прийняття проектних рішень, що складається з 12 етапів, які охоплюють сукупність із десяти алгоритмізованих процедур і двох логічних блоків, з допомогою яких описується процес прийняття рішень від формулювання проблеми, визначення цілей і критеріїв ефективності ПР, встановлення обмежуючих факторів, формування сукупності альтернатив, прийняття остаточного ПР до його впровадження.

Формулювання проблеми у бізнесовій діяльності підприємства означає виокремлення в економічній, виробничо-господарській, збутовій, інноваційній, інвестиційній, фінансовій сферах таких проблем (ситуацій), які потребують розгляду і оцінювання їх складності та терміновості вирішення.

Необхідність ухвалення проектного рішення також виникає в разі набуття контрольованими індикаторами розвитку підприємства (прибуток, витрати, продуктивність, якість продукції тощо) значень, які вийшли за встановлені допустимі межі саморегуляції, або в разі певних змін внутрішніх параметрів економічної системи (рівень кваліфікації, плинність кадрів, виробничий травматизм, штрафні санкції тощо). Якщо проблема (ситуація) не потребує негайного вирішення (втручання ОПР), то здійснюється її відстеження (моніторинг). Якщо ж проблема потребує вирішення, то чим швидше буде прийнято обґрунтоване рішення, тим вища ймовірність повернення підприємства до траєкторії ефективного розвитку.

Визначення цілей і встановлення критеріїв ефективності, оптимальності і якості ПР відносять до концептуальних завдань, які зазвичай вирішуються керівними особами із залученням груп експертів. Вимірниками ефективності ПР можуть слугувати абсолютні та відносні показники економічної результативності проекту (прибуток, рентабельність, продуктивність праці, капіталовіддача, ресурсоемність продукції тощо). Універсальним критерієм ефективності

проектного рішення може слугувати показник (K) досягнення встановленої цілі, яка має один кількісний (скалярний) або декілька кількісних (векторний) вимірників.

У скалярному випадку рішення буде ефективним:

$$K \geq K^o, \quad (1)$$

де: K^o – індикативне значення вимірника цілі; K – значення вимірника цілі після впровадження ПР.

У векторному випадку рішення буде ефективним, якщо:

$$K_i(K_1, K_2, \dots, K_n) \geq K_i^o(K_1^o, K_2^o, \dots, K_n^o), \quad (2)$$

де: K_i^o , K_i – індикативні, очікувані значення вимірників цілі, відповідно.

Умову (2) потрібно розуміти як таку, що виконується для усіх вимірників цілі, тобто $K_i \geq K_i^o$, де усі K_i є показниками-стимуляторами.

Оптимальним вважається допустиме рішення, для якого вимірник цілі досягає максимального (мінімального) значення:

$$K^* = \max_D K, \text{ або } K^* = \min_D K, \quad (3)$$

де: K^* – оптимальне значення вимірника цілі; D – множина допустимих рішень.

Поняття якості проектного рішення є близьким до поняття Парето-ефективного рішення, а ще ближчим до поняття компромісного рішення. На значення критерія якості впливає також оцінка реальності (ризик) його впровадження, тому критерій якості (K_q) можна представити у мультиплікативному вигляді:

$$K_q = p \cdot K_e, \quad (4)$$

де: p – ймовірність впровадження рішення; K_e – критерій ефективності рішення. Основними параметрами якісного рішення слугують: оптимальність, ризиковість, своєчасність, системність і повнота вирішення проблеми.

Виявлення, обґрунтування та формування альтернативних проектних рішень є складним процесом аналізу сукупності допустимих рішень, сформованих на підставі прогнозування напрямків розвитку зовнішнього середовища і об'єкта господарювання, економічного обґрунтування альтернативних варіантів ПР та оптимальних за певними функціями мети рішень. Необхідно відзначити, що незначну частину із сукупності альтернативних рішень можна утворити на підставі модифікації попередніх рішень в аналогічних ситуаціях, а переважаючими будуть оригінальні, творчі, пошукові, нові рішення.

Реалізацію ПР та контролювання за досягненням поставленої мети починають із доведення прийнятого рішення до виконавців з роз'ясненням встановлених часових і ресурсних обмежень на його виконання. Складне рішення, яке охоплює ряд структурних підрозділів і тривале у часі, вимагає формування чіткого плану його реалізації, розроблення системи мотивації персоналу за якісне і вчасне його виконання. Одночасно здійснюється контроль значень індикаторів досягнення встановленої мети.

Слід відзначити, що на етапах підготовки проектного рішення найбільшу вагомість мають об'єктивні фактори, які є визначальними під час формування сукупності альтернатив на підставі інформації про стан зовнішнього і внут-

рішнього середовища. Натомість, на етапах ухвалення рішення найбільш істотним є вплив суб'єктивних факторів, оскільки вибір остаточного рішення із сукупності можливих альтернатив першочергово залежить від особистісних рис і переваг ОПР. На етапі впровадження проектного рішення вплив об'єктивних і суб'єктивних факторів можна вважати рівнозначними.

Висновки. Ефективність бізнес-проекту значною мірою залежить від обґрунтованості, оптимальності та ефективності проектних рішень, розроблення яких є складним і багатоетапним процесом. Формулювання вимог до проектних рішень, а також встановлення чіткої послідовності їх прийняття сприяє підвищенню рівня якості проектних рішень.

Література

1. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – К. : Вид-во ІРІДУМ, 2006. – 208 с.
2. Гліненко Л.К. Технологія інженерного проектування: структурний синтез технічних та біотехнічних систем : навч. посібн. / Л.К. Гліненко, А.А. Смердов. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", – 2004. – 308 с.
3. Кігель В.Р. Методи і моделі прийняття рішень у ринковій економіці : монографія / В.Р. Кігель. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2003. – 202 с.
4. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О.В. Раєвська. – Харків : Вид. дім "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.
5. Управление проектами : учебн. пособ. для студ. обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И.И. Мазур и др.; под. общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапира. – Изд. 6-ое, [перераб. и доп.]. – М. : Изд-во "Омега-Л", 2010. – 960 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. – 272 с.
7. Кічор В.П. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посібн. / В.П. Кічор, Р.В. Фешир, С.Й. Воробець, Н.Р. Яворська. – Львів : Вид-во "Растр-7", 2012. – 188 с.
8. Шегда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посібн. / А.В. Шегда, М.В. Голованенко. – К. : Вид-во "Знання", 2008. – 271 с.

Якимив А.И. Принятие проектных решений в бизнес-деятельности

Обоснованы требования к проектным решениям. Сформировано определение понятия проектного решения. Установлено, что сущность проектных решений проявляется через их социальные, экономические, правовые, организационные и технологические характеристики. Описаны особенности принятия стратегических, тактических и оперативных решений. Разработана классификация проектных решений по 12 признакам. Сформирован алгоритм осуществления процесса принятия проектных решений в бизнес-деятельности, а также универсальный критерий эффективности проектных решений как показатель достижения установленной цели.

Ключевые слова: проектное решение, бизнес-деятельность, классификация, алгоритм.

Yakymiv A.I. Making of project decisions in business activity

In the article the requirements for project decisions are substantiated. The definition of project decisions are formed. The essence of the design decisions expressed through their social, economic, legal, organizational and technological characteristics are founded. Design features of strategic, tactical and operational decisions are described. The classification of project decisions of 12 characters are designed. Algorithm of decision-making in the business activity, consisting of 12 stages are formed. A universal criterion of efficiency of project decision as an indicator of achieving the goal are defined.

Keywords: project decisions, business activity, classification, algorithm.

УДК 336.226.322:339.922

Аспір. М.В. Ярош¹ –

Львівська державна фінансова академія

НЕОБХІДНІСТЬ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС

Обґрунтовано необхідність реформування податку на додану вартість в умовах інтеграції до ЄС. Охарактеризовано основні нормативно-правові акти Співтовариства стосовно гармонізації законодавств держав-членів щодо питань ПДВ. Розглянуто основні тенденції податкових систем країн ЄС з метою визначення орієнтирів реформування податкової системи України. Визначено пріоритети податкової політики в процесі адаптації вітчизняної податкової системи до європейських стандартів

Ключові слова: податок на додану вартість, податкова політика, інтеграція, ЄС, гармонізація податкового законодавства.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки України з врахуванням європейської спрямованості нашої держави стають актуальними детальний аналіз та розроблення реформ у різних сферах управління. Податкова система та податкова політика є пріоритетними напрямками реформ, особливо з огляду на критерії, що висуває Європейський Союз щодо членства.

Досвід податкового регулювання у країнах ЄС є важливим для досягнення позитивних зрушень у соціально-економічному розвитку, а також для прискорення процесу вступу до європейського інтеграційного утворення.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми гармонізації оподаткування досліджувало багато як вітчизняних, так і закордонних вчених, зокрема В. Дайнека, В. Валігура, А. Крисоватий, Т. Семенко, Н. Мусис та інші.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності реформування податку на додану вартість в умовах інтеграції до ЄС, визначенні основних пріоритетів податкової політики у процесі адаптації вітчизняної податкової системи до європейських стандартів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гармонізація [від нім. harmonisierung, від грецьк. harmonicos – злагоджений, розмірний]. Погодження кон'юнктурних, фінансових, соціальних, зовнішньоекономічних заходів різних держав з метою забезпечення продуктивної сумісної економічної політики [2]. Водночас, гармонізація податків – систематизація та уніфікація податків, координація податкових систем і податкової політики країн, які належать до міжнародних регіональних угруповань [1].

На думку А. Крисоватого, "Гармонізація оподаткування – це узгодження податкових інтересів носія податку, платника податку, держави і міжнародного об'єднання, шляхом справедливого розподілу податкового навантаження, встановлення оптимального рівня оподаткування, міждержавної податкової уніфікації та адаптації податкової системи до умов міждержавного об'єднання" [6].

Гармонізація податків є складовою частиною податкової політики низки держав й охоплює уніфікацію податків і координацію податкових систем та податкової політики країн, що належать до міжнародних утворень. Необхідно зазначити, що предметом гармонізації є нормативно-правові акти країн-членів ЄС,

¹ Наук. керівник: доц. О.П. Буряк, канд. екон. наук