

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Стратегії підприємств координаційного типу в умовах посилення
глобалізаційних процесів
(на матеріалах ТПП України, м.Київ)**

**Студента 2 курсу,
4м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
Спеціалізації
«Менеджмент ЗЕД»**

**Ситника Андрія
Ігоровича**

підпис студента

**Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент**

**Сай Валерій
Миколайович**

підпис керівника

**Гарант освітньої програми
доктор. екон. наук,
доцент**

**Студінська Галина
Яківна**

підпис гаранта

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Ситник А. І. Стратегії підприємств координаційного типу в умовах посилення глобалізаційних процесів (на матеріалах ТПП України, м.Київ)

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент ЗЕД». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

В даній роботі було визначено значення підприємств координаційного типу, їх функції та механізм функціонування. Визначено показники ефективності діяльності підприємств координаційного типу. Проаналізовано функціонування ТПП України та її стратегії розвитку до 2020 року. В ході аналізу було виявлено не достатньо високий ступінь виконання даної стратегії. Саме тому було обґрунтовано доцільність вдосконалення стратегії розвитку та запропоновано основні заходи щодо покращення її реалізації в повній мірі.

Ключові слова: підприємство координаційного типу, ефективність, торгово-промислова палата, Міжнародна торгова палата, глобалізація.

SUMMARY

Sytnyk. A. Strategies of coordination type enterprises in globalization processes development conditions

In this work, the meaning of the coordination type enterprises it's function, and mechanism were assigned. Indicators of efficiency of the coordination type enterprises activities were assigned. The analys is of the activities of the UCCI and it's strategy of development 2020 was performed. During the analysis, there were noticed that implementation of this strategy was not sufficiently high. That is why the feasibility of improving the development strategy was substantiated and the main measures were proposed to improve its full implementation.

Keywords: corporatecoordination, efficiency, Chamber of Commerce andIndustry, InternationalChamberofCommerce, globalization.

РЕФЕРАТ

Випускна кваліфікаційна робота містить 90 сторінок, 8 таблиць, 4 рисунки, список використаної літератури з 55 найменувань, 4 додатки.

Досвід розвинених країн переконливо свідчить про те, що експортна діяльність різних секторів економіки значно впливає на рівень їх економічного розвитку та залучення до міжнародної діяльності. Окрім того, для розвитку країни як суб'єкта сучасних міжнародних економічних відносин важливою є реалізація злагодженого ланцюжка «технологія – виробництво – вітчизняний ринок – зарубіжні ринки». Досягти цього без постійного функціонування підприємств координаційного типу майже неможливо. Саме тому у наш час активізація механізму їх діяльності є актуальною, а всі процеси, пов'язані координаційною сферою, є невід'ємним атрибутом економічного розвитку будь-якої країни.

Актуальність теми роботи полягає в тому, що підприємства координаційної діяльності значно сприяють відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту і, як наслідок, імпорту, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічної безпеки України. Саме тому і існує розробка вдалої та ефективної стратегії.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти стратегій підприємств координаційного типу задля посилення конкурентоспроможності національної економіки.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегій підприємств координаційного типу та їх реалізація.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення методологічних та методичних засад формування та реалізації стратегій підприємств координаційного типу з врахуванням специфіки державного регулювання економіки України.

При написанні роботи використовувалися наступні методи дослідження: аналітичний, монографічний, балансовий, статистичний, графічний, економіко – статистичний.

За результатами дослідження були сформульовані висновки:

Підприємство координаційного типу є державні та недержавні самостійні організації або їх структурні підрозділи, основна функція яких полягає у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності підприємств задля збільшення ефективності експортних операцій. Вони можуть поділятися за способом утворення, за терміном дії та за масштабами діяльності. До таких підприємств можуть належати торгово-промислові палати, товарні, фондові, валютні біржі тощо. Головні функції підприємств координаційного типу є виконання завдань, визначених договором, статутом, актом про створення об'єднання, вирішення спільних для групи підприємств питань, проведення спільної для галузі науково-технічної політики, виконання при необхідності планових функцій, захист прав та інтересів підприємств координаційного типу.

Механізм функціонування підприємств координаційного типу базується на таких складових як: нормативно-правове забезпечення, організаційне забезпечення, фінансове забезпечення, кадрове забезпечення, науково-методичне забезпечення.

Критерій ефективності являє собою наближене вираження критерію раціональності у прийнятті рішення щодо стратегії підприємств координаційного типу. Тому коли вимірюють чи оцінюють ефективність, потрібно знати, які або чії цінності максимізуються. Основними концепціями на яких базується стратегія підприємств координаційного типу є ефективність та продуктивність.

Ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей заснована на оцінці відповідності запланованих цільових показників стратегічного плану і фактично досягнутого їх рівня. В якості характеристики цільової ефективності використовують коефіцієнт узгодження.

Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління в системі ТПП України і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій. Формування стратегії включає такі дії як визначення цілей, моніторинг, стратегічний аналіз, генерування альтернативних стратегій, вибір стратегій, розробка стратегій, реалізація стратегій, стратегічний контроль.

На сьогоднішній день існує визначена стратегія розвитку Торгово-промислової палати України та регіональних торгово промислових палат (далі - система ТПП) до 2020 року розроблена представниками системи ТПП за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва. Дана стратегія включає 5 напрямів: вплив на бізнес клімат і представництво інтересів; системне просування експорту та розвиток експортного потенціалу українського бізнесу; послуги для бізнесу та стимулювання інвестиційної діяльності; інформація, аналітика, комунікації; структурованість ТПП України й організаційний розвиток. За виконання, моніторинг та управління виконанням Стратегії розвитку системи ТПП відповідають вище керівництво ТПП України та керівники регіональних палат.

Головними завданнями стратегії є такі:

- Система ТПП в Україні формує «порядок денний» бізнесу до влади;
- Понад 50% послуг надається в on-line режимі;
- Кожен суб'єкт бізнесу в країні знає про активну пробізнесову позицію системи ТПП; щорічне збільшення членської бази становить щонайменш 10%; плинність членів не перевищує 5% на рік;
- Усі ключові для бізнес-середовища нормативно-правові акти проходять експертизу в системі ТПП;
- Члени та клієнти ТПП України і регіональних палат отримують повний спектр основних послуг, пов'язаних із експортом;
- Система ТПП – організатор наймасштабніших і високопрофесійних заходів із питань експорту;
- Значна частка господарських спорів урегульовується в третейських судах і центрах медації в системі ТПП;

- Бізнес-процеси і послуги системи ТПП стандартизовані і відповідають сучасним світовим практикам (ISO 9001, ISO 26000 та ін.);
- Система ТПП в Україні – це надійний партнер для залучення ресурсів міжнародних організацій та забезпечення їх цільового використання.

За результатами економічної діяльності ТПП України, не враховуючи показники які складали на першу половину 2015 року, частину коштів було достатньо задля виділення та остаточного затвердження на дану стратегію й відповідає найголовнішою поставленою ціллю, а саме створення та підтримка сприятливого середовища для ведення бізнесу в Україні і посилення міжнародної ділової співпраці «Україна – Світ». Чистий дохід значно зріс в 2015 році в порівнянні з 2014 (на 30123 тис. грн). Але цей показник знизився в 2017 році (на 36346 тис. грн).

Ступінь досягнення стратегії є недостатньо високим на даний момент. Враховуючи, що це показники станом на 2018 рік, можна пересвідчитися, що зараз мета стратегії не виконується повною мірою, а тому існує необхідність її поліпшення.

Аналізуючи стратегію розвитку системи ТПП Україна, ми звернули увагу, що не всі зазначені пункти в п'яти напрямках виконувалися. Для ефективності стратегії, необхідно виконати такі завдання як: збільшення членської бази в системі ТПП; зростання ролі регіональних ТПП як третейської організації; дотримання запланованих завдань; пошук нових міжнародних ринків; регулювання чинного законодавства щодо інвестиційної політики в Україні; створення ефективної системи інформаційно-аналітичних продуктів; організація глобальних маркетингових досліджень для бізнесу; постійний професійний розвиток; підвищення рівня корпоративної культури. Дотримання запропонованих завдань дозволить підвищити коефіцієнт узгодженості, що в свою чергу й матиме позитивний результат на досягнення головної мети стратегії.

Отримані результати, на наш погляд, можуть бути використані в діяльності ТПП України.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ КООРДИНАЦІЙНОГО ТИПУ	10
1.1 Сутність й функції підприємств координаційного типу	10
1.2 Механізм функціонування підприємств координаційного типу	17
1.3 Підходи до оцінки ефективності стратегій підприємств координаційного типу	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ КООРДИНАЦІЙНОГО ТИПУ НА ПРИКЛАДІ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ.....	34
2.1 Передумови формування стратегій в системі ТПП України	34
2.2 Характеристика сучасних стратегій ТПП України	40
2.3 Оцінка ефективності стратегій ТПП України.....	48
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	56
РОЗДІЛ 3.ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТПП УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	57
3.1 Імплементация світового досвіду функціонування підприємств координаційного типу у діяльності ТПП України	57
3.2 Обґрунтування доцільності вдосконалення стратегії ТПП України.....	64
3.3 Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів.....	69
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	75
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Досвід розвинених країн переконливо свідчить про те, що експортна діяльність різних секторів економіки значно впливає на рівень їх економічного розвитку та залучення до міжнародної діяльності. Окрім того, для розвитку країни як суб'єкта сучасних міжнародних економічних відносин важливою є реалізація злагодженого ланцюжка «технологія – виробництво – вітчизняний ринок – зарубіжні ринки». Досягти цього без постійного функціонування підприємств координаційного типу майже неможливо. Саме тому у наш час активізація механізму їх діяльності є актуальною, а всі процеси, пов'язані координаційною сферою є невід'ємним атрибутом економічного розвитку будь-якої країни.

Таким чином, актуальність даної проблематики обумовлена тим, що підприємства координаційної діяльності значно сприяють відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту і, як наслідок, імпорту, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічної безпеки України. Саме тому і існує розробка вдалої та ефективної стратегії.

Також, загальноприйнятим є визнання торгово-промислових палат як феноменального явища сучасного суспільства. Палати як специфічний інститут представництва інтересів бізнесу не мають собі рівних за ступенем охопту підприємницького середовища, географічним масштабом діяльності, потенційним можливостям захисту інтересів бізнесу та силі впливу на економічний розвиток країн. Сьогодні всі держави світу (за виключенням Ватикану, Східного Тимора та Науру) мають торгово-промислові палати, яким відводиться роль інформаційного агента між суспільством, владою та підприємницьким сектором. Такий рівень розповсюдження палат фактично об'єднує підприємців всіх країн у глобальну систему, яка має внутрішню структуру у відповідності до складу адміністративно-територіальних утворень.

Проте, роль торгово-промислових палат не обмежується виключно представницькими функціями. Важливою частиною діяльності палат є виконання захисних функцій, або таких, що забезпечують підприємствам-членам зниження певних підприємницьких ризиків у процесі щоденної господарської діяльності, а також надання специфічних послуг. Ключовим у всіх процесах, що протікають в системі взаємодії влади, бізнесу та палат є процес руху ділової інформації. Фінансова глобалізація, кризові явища у світовій фінансовій сфері, бурхливі темпи інформатизації бізнесу зумовлюють виникнення нових тенденцій та певну модифікацію ролі торгово-промислової палати як інформаційного агента.

Питанням стратегій підприємств присвятили чимало наукових праць такі вітчизняні зарубіжні вчені, як: Б. М. Александрова, О. М. Алимов, О. І. Амоша, Г.В Болдир Б. В. Буркинський, М. П. Бутко, З. С. Варналій, К. О. Ващенко, В. П. Вишневський, В. Є. Воротін, В. М. Геєць, З. В. Герасимчук, Б. М. Данилишин, К. Р. Добкіна, М. І. Долішній, С. І. Дорогунцов, І. І. Лукінов, С. В. Мочерний, Т. В. Пепа, М. І. Туган-Барановський, Л. Г. Чернюк, М. Г. Чумаченко, А. А. Чухно, С. М. Шкарлет, Й. Шумпетер та багатоінших.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення методологічних та методичних засад формування та реалізації стратегій підприємств координаційного типу з врахуванням специфіки державного регулювання економіки України.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегій підприємств координаційного типу та їх реалізація.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти стратегій підприємств координаційного типу задля посилення конкурентоспроможності національної економіки.

Методи, що використовувалися в даній випускної кваліфікаційної роботи були: порівняння, розрахунок, вимірювання, узагальнення, спостереження, експеримент, індукція, дедукція.

Джерельною базою для написання випускної кваліфікаційної роботи стали праці Б.В Александрової «Торгово-промислова палата України в системі факторів розвитку підприємництва»; С.В Науменко «Регіональна палата – ключ до нових ринків» та внутрішня документація та інформація, отримана під час проходження виробничої практики в ТПП України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ КООРДИНАЦІЙНОГО ТИПУ

1.1 Сутність й функції підприємств координаційного типу

На даний час більшість підприємств координаційного типу не застосовують комплексного системного підходу до формування стратегій їх діяльності, яка, безперечно, впливає на кінцевий результат проведення зовнішньоторгових операцій. Відтак, одним з першорядних завдань економічної науки є узагальнення вітчизняного досвіду максимізації вигод від діяльності підприємств координаційного типу, максимально повна реалізація цього досвіду з урахуванням особливостей розвитку України в умовах економічної глобалізації.

Основним недоліком вітчизняних і зарубіжних досліджень є неповне висвітлення проблем, пов'язаних зі стратегіями підприємств координаційного типу. Окрім того, відсутнє загальноприйняте визначення даного поняття і нормативно-правова база, яка б повною мірою регулювала їх діяльність.

Зважаючи на основні існуючі підходи до розуміння поняття «підприємства координаційного типу» (таблиця 1.1), робимо висновок про відсутність уніфікованого та загальноприйнятого розуміння сутності діяльності таких підприємств. Тому авторами запропоноване найбільш повне і точно визначення поняття, що охоплює усі основні аспекти та особливості.

Під підприємствами координаційного типу слід вважати державні та недержавні самостійні організації або їх структурні підрозділи, основна функція яких полягає у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності підприємств задля збільшення ефективності експортних операцій.

Слід окреслити основні особливості організацій координаційного типу. По-перше, вони можуть утворюватись на добровільних засадах або ж за рішенням органів, які мають право їх утворювати. До таких органів можуть належати законодавчі, виконавчі та судові органи, встановлені Конституцією

України відповідно до законів України: Верховна Рада, Кабінет Міністрів України, органи місцевого самоврядування тощо.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «підприємства координаційної діяльності»

№	Автор, рік, вид наукової праці	Суть поняття	Зміст поняття	Результат
1	2	3	4	5
1	Е.А.Зінь, Н.С.Дука, 2009, підручник	господарські організації	утворені у складі двох або більше суб'єктів господарювання	з метою координації їх діяльності для вирішення спільних завдань у сфері ЗЕД
2	М.О.Стаднік, 2010, стаття	організації	що регулюють зовнішньоекономічну діяльність підприємств і можуть виступати в особі державних органів, недержавних органів управління економікою, самих суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	-
3	Ю.Козак, Т.Спорк, 2016 підручник	державні недержавні органи	управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємств	-
4	Г.О.Герасименко, 2015, стаття	організації та структурні підрозділи	спрямовані на регулювання діяльності підприємств, орієнтованих на зовнішньоекономічне зростання	з метою максимізації її ефективності

Складено автором на основі [14,20,33]

По-друге, при створенні такої організації або підприємства визначається строк, протягом якого вона може провадити свою діяльність. По-третє, такі підприємства можуть діяти на регіональному або загальнодержавному рівні (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Види підприємств координаційної діяльності

Ознака	Види координаційних підприємств
За способом утворення	Добровільні та за рішенням державних органів
За терміном дії організації	Тимчасові та постійні
За масштабами діяльності	Місцеві та загальнодержавні

[10].

Отже, до складу підприємств координаційного типу можна віднести:

- торгово-промислові палати (недержавні неприбуткова самоврядна організація, яка на добровільних засадах об'єднує юридичних осіб та громадян України, зареєстрованих як підприємці);
- товарні біржі (організація, що об'єднує юридичних і фізичних осіб, які проводять виробничу і комерційну діяльність, і має на меті надання послуг в укладенні біржових угод, виявлення товарних цін, попиту і пропозицій на товари, вивчення, упорядкування і полегшення товарообігу і пов'язаних з ним торговельних операцій);
- фондові біржі (організаційно оформлений, постійно діючий ринок, на якому здійснюється торгівля цінними паперами; акціонерне товариство, яке зосереджує попит і пропозицію цінних паперів, сприяє формуванню їх біржового курсу та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства, статуту і правил фондової біржі);
- валютні біржі (установи, в якій на підставі чинного законодавства здійснюється регулярна й упорядкована торгівля іноземною валютою відповідно до попиту і пропозиції);

- Асоціація товарної нумерації «ЄАН-Україна» (самоврядна некомерційна неурядова організація, метою якою є впровадження в Україні всесвітньої багатогалузевої системи ідентифікації та штрихового кодування що базується на міжнародних стандартах EAN UCC;
- Асоціація міжнародних автомобільних перевізників (договірне об'єднання, завданням якого є постійна координація господарської діяльності підприємств, що об'єдналися для роботи, в тому числі в системі Митної конвенції про міжнародні перевезення. Основним завданням асоціації є представлення інтересів учасників асоціації та відстоювання їхніх прав у Міжнародному Союзі Автомобільного Транспорту (МСАТ));
- Асоціація міжнародних експедиторів (професійне добровільне некомерційне об'єднання міжнародних експедиторів України, мета яких проявляється в координації діяльності своїх учасників, розробки та здійснення заходів щодо підвищення рівня конкуренції за рахунок зростання професійної підготовки та якості послуг, що надаються, захисту інтересів своїх учасників, у тому числі в органах державної влади, участі в розробці проектів законів та інших нормативних актів у сфері транспортно-експедиторської діяльності, розробки заходів щодо захисту інтересів клієнтів, розробки умов експортно-імпорتنних поставок товарів, що мають стратегічне значення для України, інтеграції у світовий ринок транспортно-експедиторських послуг;
- Тощо.

На нашу думку, основні наслідки діяльності підприємств такого типу є здебільшого позитивними. Зокрема, вони забезпечують:

- сприяння розвитку зовнішньоекономічних зв'язків;
- стимуляцію експорту товарів та послуг;
- практичну допомогу підприємцям у сфері ЗЕД;
- освоєння суб'єктами господарювання нових форм підприємництва;
- організацію взаємодії між підприємствами та державою в особі її органів;
- організацію професійного навчання і стажування фахівців;

- надання довідково-інформаційних послуг про діяльність вітчизняних і зарубіжних підприємств;
- покращення інфраструктури регіонів та країни в цілому;
- надання будь-яких допоміжних послуг під час здійснення ЗЕД суб'єктами господарювання;
- встановлення і розвиток зв'язків з іноземними підприємствами.

Підприємствам координаційного типу, як правило, притаманні такі функції:

- виконання завдань, визначених договором, статутом, актом про створення об'єднання (промислова діяльність, будівництво, транспортна діяльність та ін.);
- вирішення спільних для групи підприємств питань, зокрема, питань соціально-економічного розвитку;
- проведення спільної для галузі науково-технічної політики (поліпшення якості продукції, підвищення технічного рівня виробництва, ефективне використання потужностей, зовнішньоекономічна діяльність тощо);
- виконання при необхідності планових функцій, якщо це передбачено статутом або засновницьким договором;
- захист прав та інтересів підприємств координаційного типу тощо.

Варто відзначити також, що потенціал, соціально-політичні наслідки діяльності підприємств координаційного типу та їх економічна ефективність значною мірою визначені умовами функціонування цих підприємств – сприятливістю законодавства, прозорістю державного управління, дотриманням демократичних принципів, ефективністю економічної діяльності секторів виробництва, активністю громадян у суспільному житті. Попри значні досягнення людства у післявоєнний час у частині демократизації державного устрою, зростання економічного добробуту та рівня соціального захисту населення в розвинених країнах світу, активізацію глобальних процесів, спрямованих на захист навколишнього природного середовища та гармонізацію взаємодії людини зі середовищем проживання, світ раз по раз зіштовхується з

масштабними і системними фінансово-економічними, соціальними та екологічними кризами. Замість поступу на шляху сталого розвитку та гармонізації відносин у системі «суспільство-економіка-екологія» триває погіршення економічного стану більшості країн світу та зубожіння їх населення; поглиблюється диференціація між розвиненими та бідними країнами третього світу, економіка яких зорієнтована переважно на видобування сировини й екологічно шкідливе виробництво.

Неурядові організації України активно співпрацюють з органами влади, громадськістю, комерційними організаціями для розв'язання актуальних соціальних, економічних, екологічних проблем, надають громадянам широкий спектр товарів і послуг. У багатьох сферах (надання соціальних послуг, захист громадянських прав, екологічні проекти) підприємства координаційного типу часто є ефективнішими за комерційні підприємства та органи влади завдяки відсутності орієнтації на отримання прибутку, гнучкому управлінню організацією, швидкому реагуванню на запити суспільства, індивідуальному підходу. У розвинених країнах держава все частіше передає таким підприємствам частину своїх функцій. Усвідомлення надійності й ефективності третього сектору як рівноправного партнера відповідає головній вимозі щодо державної соціальної політики у країнах Західної Європи, Північної Америки, Японії – розширення соціальних програм при одночасному скороченні витрат і зменшенні навантаження на державу як на головного суб'єкта соціальної політики. Передача функцій третьому сектору також відповідає вимогам подальшої демократизації управління суспільством. Роль підприємств координаційного типу у сприянні сталому розвитку суспільства посилюють процеси, притаманні третьому сектору в усіх країнах світу, а саме міжнародна кооперація, глобалізація, комерціалізація, професіоналізація та бюрократизація громадських організацій.

Однак ефективній співпраці третього сектору зі суспільством заважають певні зовнішні та внутрішні обставини, головними з яких є недовіра суспільства до некомерційних організацій, завузьке розуміння функцій

неприбуткових організацій державою, відсутність або неефективність правового регулювання, системної державної політики, спрямованої на підвищення ефективності діяльності третього сектору, несформованість громадянського суспільства, здатного компенсувати «провали» держави та інших суспільних інститутів. Враховуючи неприбутковий характер діяльності та значний суспільний потенціал громадських організацій, останні потребують державної підтримки, зокрема, в частині формування сприятливого законодавства і ресурсного забезпечення діяльності третього сектору. Однак фінансова підтримка некомерційних організацій з боку держави, якої так потребує третій сектор, передбачає регулювання й контроль за ефективністю використання коштів та дотриманням вимог сталого розвитку, згідно з якими будь-яка економічна діяльність повинна здійснюватися з урахуванням економічної рентабельності, соціальної ефективності та збереження й охорони навколишнього природного середовища. Усі ці планові і регуляторні функції має взяти на себе держава із залученням широких кіл громадськості.

У частині економічного розвитку суспільства громадські організації здатні сприяти боротьбі з корупцією, захищати права галузевих, професійних і корпоративних асоціацій, право громадян на працю та її гідну оплату, сприяти підвищенню рівня добробуту населення через лобістську і протестну діяльність, проводити освітні й інформаційні кампанії для різних соціально-професійних категорій населення (наприклад, підприємців, найманих працівників, співмешканців багатоквартирних будинків, безробітних тощо). З метою сприяння соціальному розвитку некомерційні організації захищають права громадян у суді (т. зв. адвокатська діяльність третього сектору – захист прав споживачів, жінок, дітей, пацієнтів), підтримують вразливі верстви населення (безробітних, безхатченків, важкохворих, інвалідів, самотніх), організовують дозвілля, культурні заходи та клуби (групи для спілкування за інтересами), надають послуги у сфері освіти і виховання.

1.2 Механізм функціонування підприємств координаційного типу

Механізм функціонування будь-якої стратегії діяльності підприємств координаційного типу оснований на типових складових (рис.1.1).

1. Нормативно-правове забезпечення передбачає законодавче закріплення поняття «підприємства координаційного типу», розробку та затвердження регіональних та загальнодержавних програм координації експортної діяльності;
2. Організаційне забезпечення включає визначення форм, об'єктів та інших умов партнерства підприємств з питань координації діяльності; створення інфраструктури, необхідної для успішного забезпечення процесу координації діяльності підприємств; розробку цільових комплексних програм за основними стратегічними напрямками;

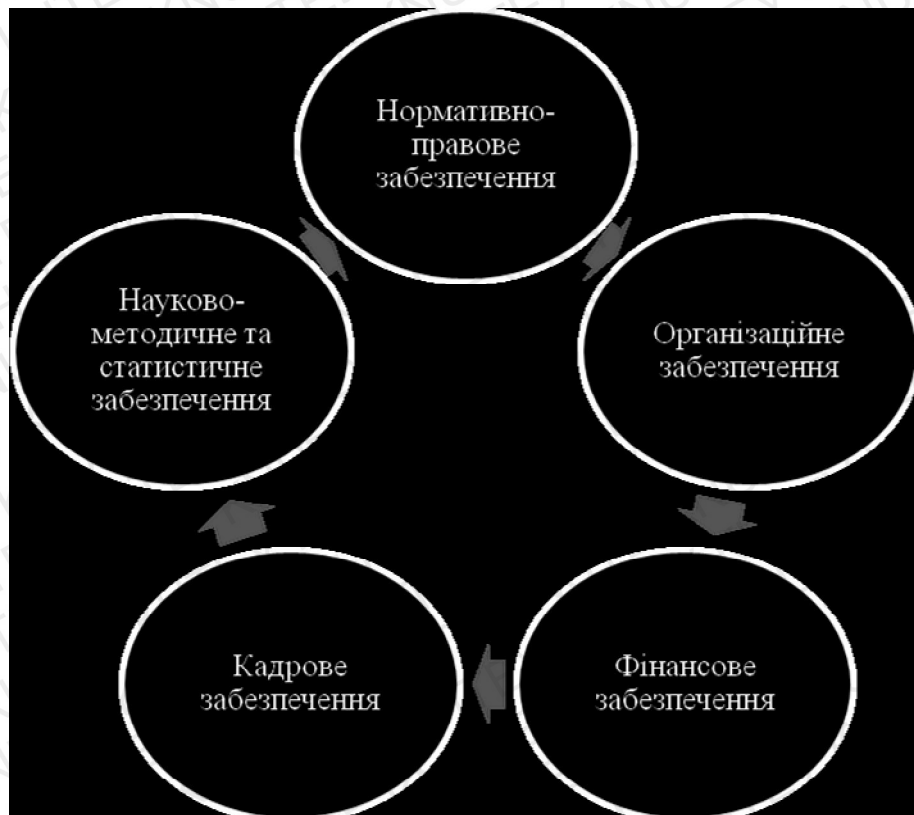


Рис.1.1. Складові механізму функціонування стратегій підприємств координаційної діяльності [авторська розробка]

3. Фінансове забезпечення має на меті формування підходів до форм, обсягів та джерел фінансової підтримки; розробку умов і принципів фінансування спільних проєктів; розгляд можливостей кредитування;

4. Кадрове забезпечення є не менш важливою складовою механізму діяльності підприємств координаційного типу і передбачає визначення потреби та організацію підготовки фахівців, організація системи підвищення їх кваліфікації.

5. Науково-методичний та статистичний аспекти включають інформаційне та, відповідно, статистичне забезпечення моніторингу діяльності підприємств координаційного типу; розробку алгоритму їх діяльності; розробку методики оцінки її ефективності та ступеню впливу діяльності таких підприємств на соціально-економічний розвиток; створення аналітично-консультаційних підрозділів в структурі підприємств.

В період активної економічної глобалізації діяльність підприємств координаційного типу заслуговує на увагу численних учасників процесу здійснення ЗЕД, а також потребує державного регулювання в аспекті економічної та організаційної підтримки ініціатив, методичного забезпечення розвитку соціальної та виробничої інфраструктури не лише регіону, а й всієї країни, стимулювання іноземних інвестицій в розвиток таких підприємств.

Що стосується конкретних стратегій діяльності підприємств координаційного типу, то тут існує 7 основних підходів, відповідно до яких діяльність таких суб'єктів базується на різних складових: географічна, горизонтальна, вертикальна, латеральна, технологічна, фокусна та змішана стратегії. Координація підприємств відповідно до географічної стратегії передбачає сприяння експортній діяльності в конкретно взятому регіоні. Горизонтальна стратегія ґрунтується на координації підприємств однієї або кількох суміжних галузей. Вертикальна стратегія базується на контролі координації підприємств, що залучені до одного виробничого циклу.

Особливої уваги заслуговує латеральна стратегія. Її особливість полягає у тому, що організація координує діяльність підприємств однієї або різних

галузей з метою максимізації обсягів їх експорту задля досягнення ефекту масштабу і, відповідно, економії наявних ресурсів. Сутність технологічної стратегії зводиться до координації підприємств, що використовують однакову технологію виробництва продукції. Фокусна стратегія являє собою сприяння експортній діяльності підприємств, які зосереджені навколо одного центру прийняття рішень. Особливо актуальною така стратегія є для діяльності транснаціональних корпорацій – їх дочірніх компаній, які є залежними від одного підприємства (материнської компанії).

Проте слід зазначити, що в умовах глобалізації підприємства координаційного типу переважно не використовують один підхід. Тому необхідним є виокремлення ще одного виду стратегії – змішаної. Таким чином, наразі у світовій практиці більш вигідним і обґрунтованим є застосування саме цього підходу, оскільки він є комплексним.

Зважаючи на важливу роль підприємств координаційного типу у задоволенні основних суспільних потреб громадян та їх груп і забезпечення сталого розвитку формування нового економічного механізму стимулювання третього сектору стає нагальним завданням системи управління і регулювання національною економікою. Метою такого економічного механізму є всебічна та системна підтримка діяльності третього сектору з метою забезпечення основних суспільних інтересів громадян та сталого розвитку суспільства. З інституційної точки зору економічний механізм покликаний забезпечити досягнення цілей держави (гарантія захисту прав і свобод громадян, якісне та своєчасне надання усього спектру соціальних послуг з одночасною оптимізацією витрат держави на виробництво і розподіл таких послуг), захист інтересів громадян, їх соціальних, територіальних груп, а також дотримання вимог сталого розвитку. Ефективність виконання цих завдань залежить від того, наскільки оптимальним є поєднання окремих елементів економічного механізму (як добре врегульовано механізм) та як добре він реалізується. Останньому сприяють не лише суто економічні заходи, але й інші – адміністративні, соціальні, культурно-історичні фактори. Ефективність

третього сектору та консолідація громадянського суспільства також значною мірою залежать від соціального капіталу: рівня суспільної довіри, соціальної активності, традицій доброчинності та співучасті, загального рівня демократизації суспільства.

Розпочати формування економічного механізму стимулювання організацій третього сектору доцільно з визначення самого поняття економічного механізму, зваживши при цьому на різне тлумачення поняття вітчизняними й іноземними економістами-науковцями, що викликано не лише різною економічною та культурною традицією, умовами взаємодії різних секторів економіки, але й принципово відмінними уявленнями про саму структуру суспільства. Отже, економічний механізм стимулювання діяльності підприємств координаційного типу – це насамперед правовий інститут, що регулює порядок і умови:

- фінансування діяльності підприємств координаційного типу за рахунок бюджетних коштів;
- акумулювання та розподілу бюджетних коштів для підтримки діяльності підприємств координаційного типу;
- економічного стимулювання фінансування діяльності організацій третього сектору комерційними організаціями та фізичними особами.

Фінансування діяльності підприємств координаційного типу за рахунок бюджетних коштів може здійснюватися шляхом прямої підтримки їх життєдіяльності (субсидії для оплати поточних витрат), надання коштів для реалізації громадськими організаціями власних програм і проектів (гранти) та оплати некомерційним організаціям виконаних робіт згідно з попередньо укладеними контрактами. Крім цього, ці механізми фінансування підприємств координаційного типу виконують різні соціальні функції: прямі асигнування підтримують сектор у цілому, гранти дозволяють зафіксувати суспільну увагу до тих чи інших нагальних проблем, а за допомогою системи контрактів здійснюється фінансування тих соціальних послуг, актуальність яких встановлюють органи державної влади.

Акумулявання та розподіл бюджетних коштів для підтримки діяльності підприємств координаційного типу передбачає створення спеціального національного фонду фінансування на конкурсній основі громадських організацій для виконання ними найбільш актуальних та важливих програм, проектів і заходів. Важливою функцією економічного механізму стимулювання розвитку третього сектору є створення належних умов для зацікавленості підприємств, організацій і громадян у підтримці діяльності неприбуткових організацій. Спеціально розроблена система стимулювання приватної і корпоративної благочинної діяльності має включати, крім цього, механізм надання податкових, кредитних та інших пільг фірмам, підприємствам, корпораціям, фізичним особам, які здійснюють відрахування до фонду підтримки третього сектору.

Пряме державне фінансування громадських організацій та економічне стимулювання створення середовища для розвитку третього сектору є особливо важливим для України, де 75–85% коштів громадські організації отримують від іноземних та місцевих донорів – корпорацій і благочинних фондів, а державні кошти становлять лише 2–3% бюджету організацій. За цим показником Україна уподібнюється Філіппінам, Пакистану та Кенії; натомість у країнах ЄС держава забезпечує фінансові потреби підприємств координаційного типу на 40–60%.

Створення і впровадження економічного механізму стимулювання третього сектору передбачає таку послідовну діяльність уповноважених органів державної влади, науковців та представників громадськості:

- визначення найбільш пріоритетних сфер діяльності громадських організацій з метою максимального використання їх потенціалу для сприяння сталому розвитку суспільства;
- розроблення актуальних та суспільно важливих напрямів діяльності, програм, проектів, для реалізації яких організаціям третього сектору на конкурсній основі надаватиметься державне фінансування;

- визначення і затвердження вимог щодо кваліфікаційного рівня громадських організацій, здатних виконувати роботи за відповідними контрактами з органами державної влади;
- розроблення і впровадження системи акумулювання та розподілу коштів для фінансування діяльності громадських організацій;
- розроблення і впровадження системи адміністрування та підзвітності громадських організацій, які виконують роботи за кошти держави або спеціального фонду;
- розроблення і впровадження механізму відшкодування та повернення коштів державі або у спеціальний фонд за послуги, які організації третього сектору не надали, надали неякісно або не в повному обсязі;
- розроблення і впровадження системи незалежного моніторингу діяльності організацій третього сектору та регулятора (спеціально уповноважених для співпраці з громадськими організаціями органів влади).

Для того щоб бути ефективним, економічний механізм має враховувати умови й особливості функціонування третього сектору, а також реагувати на його недоліки. З економічної точки зору некомерційним організаціям має бути притаманна низька ефективність через безоплатність праці добровільних працівників (волонтерів). Вони також потерпають від хронічного дефіциту коштів для реалізації своєї програмної діяльності та спротиву громадськості, а також часто потрапляють у політичну залежність від донорів. Окрім браку зовнішнього фінансування, підприємства координаційного типу зіштовхуються з іншими, об'єктивно складними для неприбуткових організацій перепонами: дискримінацією певних видів організацій при розподілі коштів із держбюджету, непрозорим розподілом коштів, непрозорістю та складністю процедур державних закупівель, відсутністю достатньої кількості конкурсних програм фінансування проектів третього сектору, нерозвиненою мережею державних консультацій.

Держава може зарадити більшості цих проблем, створивши сприятливе для громадських організацій законодавство, делегуючи їм частину своїх

функцій, підтримуючи їх фінансово та забезпечуючи позитивне ставлення з боку суспільства. Для підвищення ефективності підприємств координаційного типу кошти з держбюджету або спеціального фонду мають надаватися таким організаціям виключно на конкурсній основі та з урахуванням суспільної думки щодо актуальності проектів та гостроти попиту на соціальні послуги. На цьому шляху принципово важливо зберегти максимальну незалежність некомерційних організацій від держави – принаймні в частині визначення мети та напрямів діяльності, структури організації та її керівного складу, можливості мати альтернативні джерела фінансування, формування публічної позиції організації. Чим більшим за обсягом та прозорістю системи розподілу є фінансування третього сектору, тим більшою мірою держава сприяє його сталому розвитку. Особливо важливо при цьому враховувати потреби організацій із захисту прав людини, екологічних та інших організацій, які своєю діяльністю опонують державі або інтересам великого бізнесу. Залежність таких організацій від одного джерела фінансування, в тому числі державного, робить їх особливо вразливим та слабкими.

Максимальна автономність третього сектору має супроводжуватися чітким та дієвим механізмом контролю за якістю послуг, які надають неприбуткові організації, звітування за кошти, витрачені з державного бюджету або спеціального фонду, та відшкодування коштів за ненадані послуги і послуги, надані неякісно або в неповному обсязі.

1.3 Підходи до оцінки ефективності стратегій підприємств координаційного типу

Критерій ефективності являє собою наближене вираження критерію раціональності у прийнятті рішення щодо стратегії підприємств координаційного типу. Тому коли вимірюють чи оцінюють ефективність, потрібно знати, які або чії цінності максимізуються. Визначивши їх, потрібно встановити, як виміряти ступінь досягнення цих цінностей. Наступне завдання

є поєднання ступеня досягнення цінностей з конкретною практичною діяльністю, тобто прогноз того, які результати будуть досягнуті, якщо обрати саме цей варіант управління. А в кінцевому підсумку необхідно зіставити ці результати з витратами вибору.

Менеджмент організацій безпосередньо бере участь у розробці й затвердженні різних варіантів стратегії, визначає шлях розвитку нових і нових ринків, намічає перспективи просування на ринку. Успіх чи провал цих заходів визначається такими чинниками:

- відповідністю зовнішньому середовищу;
- ефектом часу;
- швидкістю й рішучістю;
- ефективністю організаційної структури тощо.

Основними концепціями на яких базується кожна стратегія є ефективність та продуктивність.

Продуктивність відображає зростання й пов'язує результати із затратами. Вона визначається як внутрішній показник, який легко виміряти й за необхідності поліпшити.

Ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти.

Вимірювання результативності стратегічного планування засноване на порівняльному аналізі економічної діяльності організації з поставленими цілями. Оцінка результативності стратегії розглядається як механізму зворотного зв'язку для коригування стратегії.

Оцінка стратегії може носити приватний або інтегральний характер:

- Оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності і послідовності для організації;
- Порівняння результатів реалізації стратегії з поставленими цілями.

Видається очевидним, що ефективність стратегічного планування може розглядатися в широкому і вузькому сенсі. У вузькому сенсі ефективність стратегічного планування (як обмеженого в часі процесу) - це співвідношення

результату (розробленої стратегії організації з точки зору її повноти, логічності, узгодженості, відповідності ситуації, своєчасності т. д.) до витрат ресурсів, пов'язаних з розробкою стратегії.

У широкому сенсі результативність стратегічного планування розуміється як ефективність реалізації розробленої стратегії організації. Другий підхід є більш виправданим, так як «формальна наявність» стратегії (стратегічного плану) аж ніяк не означає успішний розвиток організації, тому сам процес стратегічного планування має сенс тільки в разі практичної реалізації розробленої стратегії. В зв'язку з цим в рамках цієї статті розглядаються методологічні та методичні підходи до оцінки ефективності стратегії організації.

Оцінка ефективності стратегії може проводитися по трьом рівнях (Табл. 1.2).

Перші три параметри оцінки ефективності реалізації окремих стратегічних проектів традиційно враховуються у всіх системах бізнес планування і інвестиційного проектування.

Четвертий параметр – визначення «Побічних (зовнішніх)» ефектів - необхідний, але часто упускається при аналізі ефективності стратегічних програм етап. Разом з тим адекватне використання інструментарію оцінки ефективності проектів передбачає облік всіх найбільш суттєвих наслідків проекту: при визначенні ефективності інвестиційного проекту повинні враховуватися всі наслідки його реалізації як безпосередньо економічні, так і поза економічні.

Ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей заснована на оцінці відповідності запланованих цільових показників стратегічного плану і фактично досягнутого їх рівня.

Найпростіше застосування цільової моделі передбачає, що цілей досить небагато, тому їх можна зробити здійснювальними, і вони досить добре сформульовані, щоб їх можна було зрозуміти і виміряти.

Таблиця 1.2

Оцінка ефективності стратегії організації

Рівень оцінки ефективності	Напрями оцінки
Ефективність реалізації окремих стратегічних проектів	1. Вартість реалізації проекту порівняно з його бюджетом 2. Термін реалізації проекту порівняно з планом 3. Різниця очікуваного проекту від реального 4. Об'єм додаткових ефектів, які виникли при реалізації проекту
Степінь дослідження поставлених стратегічних цілей	Рівень досягнень показників діяльності бізнесу (довгострокових й середньострокових)
Степінь відповідності поставлених стратегічних цілей інтересів стейкхолдерів	Успішність стратегії залежить не тільки від досягнення цілей організації, а й від ступеня врахування інтересів стейкхолдерів: держава, постачальники, кредитори

[28]

В якості характеристики цільової ефективності використовують коефіцієнт узгодження (k), який можна представити в наступному вигляді:

$$k = (E \div E0) \times 100\%$$

де E і $E0$ - фактичний (спостережуваний, звітний) і проєктований (бажаний, очікуваний) ефект (показник) відповідно.

На жаль, при дослідженні цільової моделі з'ясувалося кілька проблем її застосування:

- Труднощі цільового підходу полягає в тому, що у організацій існує множинність цілей;
- Цілі організації досить специфічні;
- Використовувана тимчасова перспектива: успішний результат для короткого періоду може бути невдалим для довгого періоду;
- Проблема відмінності наслідків подій всередині поза організації.

Таким чином, проблема вимірювання цільової ефективності стратегії залежить від точності формулювання цільових показників підприємства.

Формулювання цілей повинно відповідати трьом основним критеріям:

- Цілі повинні безпосередньо слідувати логіці бізнесу і відібраним стратегічним траєкторіям;
- Цілі повинні бути максимально конкретними і формулюватися у вигляді кількісних показників, які піддаються моніторингу та періодичного контролю;
- Кількісні показники повинні базуватися на співвідношенні з вихідною ситуацією (становищем) в фірмі.

Послідовність формулювання цілей також повинна слідувати природної логіці стратегічних дій і їх результатів:

1. Цілі, пов'язані з положенням організації: бажане співвідношення ціни і якості, імідж послуги і його репутація у основних клієнтів, бажаний рівень лояльності клієнтів і т. д.
2. Операційні цілі, що характеризують форму і зміст бізнес-процесів організації і змінюють позиціонування бізнесу на галузевому ринку: завчасне вплив на потреби клієнта, зниження рівня окремих видів витрат і т. д.
3. Фінансові цілі: визначення рівня фінансових вкладень (Інвестицій) і фінансової віддачі (Прибутку, рентабельності і т. д.).

Спроби впорядкувати формування стратегічних цілей і збалансувати структуру цілей робляться постійно. Серед цих моделей можна відзначити

комплексний аналіз даних, вимір досягнень організацій сервісу, «Бортове табло», систему поліпшення і вимірювання продуктивності, «Піраміду досягнень», концепцію внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард», «Ділове вікно управління» та ін. Разом з тим найбільш вдалою спробою систематизації стратегічних цілей є збалансована система показників Р.С. Каплана і Д.П.Нортон (BSC - Balanced Scorecard).

Поява теорії зацікавлених сторін пов'язано з виходом роботи Р. Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін», в якій введено поняття - «Зацікавлена сторона» і запропонована оригінальна модель фірми. Фріменом висунута ідея про поданні фірми, її зовнішнього і внутрішнього оточення як набору зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких повинні братися до уваги і задовольнятися менеджерами як офіційними представниками організації.

Одним з важливих напрямків застосування теорії зацікавлених сторін є стратегічне управління, націлене на формування і підтримання стійких конкурентних переваг фірми, яка взаємодіє з численними групами і індивідами.

Зацікавлені сторони постачають організації необхідні для її діяльності ресурси тому, що її діяльність дозволяє задовольняти їх запити і потреби. При цьому задоволення запитів стейкхолдера є не що інше, як отримання ним від організації ресурсів (в найширшому сенсі цього поняття). Таким чином, відносини між організацією і її стейкхолдерами вибудовуються навколо ресурсного обміну, оскільки кожна зацікавлена сторона прагне створити власну ресурсну базу, яка найкращим чином відповідала б її цілям.

Практичне застосування теорії зацікавлених сторін пов'язано з використанням її моделей для аналізу зацікавлених сторін і їх відносин з фірмою.

На базі обраних моделей (моделі ідентифікації значущості зацікавлених сторін Мітчелла, балансової моделі ресурсних відносин і мережевий моделі їм була сформована методика стратегічного аналізу зацікавлених сторін і їх відносин з фірмою. Кінцевою метою даного аналізу була розробка стратегії, що

дозволяє, керуючи зацікавленими сторонами, досягати поставлених замовником (менеджментом) цілей.

З точки зору теорії зацікавлених сторін, організації існують для задоволення інтересів (вимог) всіх своїх зацікавлених сторін, і в цьому полягають їх основні, фундаментальні цілі.

У той же час, очевидно, що безліч зацікавлених сторін будь-якої організації близько до безкінечного. В зв'язку з цим на практиці необхідний вибір з величезної кількості груп та індивідів, оточуючих організацію і зв'язують з нею свої інтереси, тих, які дійсно важливі і з чийми інтересами варто рахуватися. При цьому необхідно не просто виділення релевантних груп зацікавлених сторін, а й кількісна оцінка їх порівняльної важливості з точки зору організації і її власної стратегії, що дозволить раціонально розставити пріоритети в відносинах з усіма групами. Крім того, недостатньо виявити запити стейкхолдерів, потрібні кількісні оцінки, що враховують, по-перше, важливість запитів і задоволеність їх реалізацією з точки зору самих зацікавлених сторін, по-друге, їх важливість для організації.

В даний час розробляються альтернативні моделі оцінки рівня значущості груп зацікавлених сторін, обліку їх запитів при розробці стратегії і, отже, оцінці ефективності стратегії. Аналіз стейкхолдерів, відповідно до даної моделі, включає наступні етапи:

1. Формування кінцевого безлічі релевантних груп зацікавлених сторін. Для ідентифікації значущості стейкхолдерів зазвичай використовується модель, запропонована Мітчеллом, за допомогою якої можна отримати і кількісні оцінки порівняльної важливості зацікавлених сторін. В рамках моделі Мітчелла кожен стейкхолдер характеризується наступними властивостями: «влада», «законність» і «терміновість вимог». Володінням даними атрибутами не є постійним - зацікавлені сторони можуть набувати та втрачати їх з плином часу, проте класи стейкхолдерів визначаються саме через володіння одним, двома або трьома атрибутами. Внаслідок поєднання властивостей виділяють сім класів значущості стейкхолдерів. Три з них володіють одним атрибутом

(латентні), три - двома (що чекає) і один - трьома (категорична група). До латентним груп відносяться бездіяльна або спляча (володіє владою), контрольована (володіє законністю) і вимагає (володіє терміновістю). Найвпливовішою групою є «категоричні» стейкхолдери, які володіють одночасно трьома атрибутами.

2. Складання списку запитів груп зацікавлених сторін (ГЗС), головним чином за допомогою інтерв'ювання представників всіх груп, а також менеджерів організації, безпосередньо взаємодіючих в своїй діяльності з тієї чи іншої групою. Оцінюється поточна актуальність кожного запиту і через його відносну важливість серед всіх запитів тієї ж групи і ступінь задоволеності групи реалізацією даного запиту організацією.

3. Облік порівняльної важливості (Ваги) того чи іншого запиту висунула його ГЗС з точки зору її впливу на реалізацію стратегії організації. Оцінка порівняльної важливості ГЗС з цих позицій здійснюється співробітниками організації, які займають ключові пости на різних рівнях управління і володіють експертними і системними знаннями про різні аспекти діяльності компанії. Вони формують список основних стратегічних цілей, на які надають вплив зацікавлені сторони. Кожній цілі ставлять у відповідність її відносну значимість для організації.

4. Визначення для кожної ГЗС списку основних якостей, що впливають на реалізацію стратегічних цілей і ступінь вираженості даної якості в групі, виміряну в балах від 0 (якість відсутня) до 10 (якість реалізовано майже ідеально).

5. Оцінка важливості ГЗС для організації проводиться на основі методу аналізу ієрархій, в якому важливість елементів ієрархії визначається внаслідок оцінки безлічі проміжних чинників. Такий підхід в порівняно з безпосередньою оцінкою забезпечує більш обґрунтований і достовірний результат. Перемноживши актуальності запитів для ГЗС на відповідні вагові коефіцієнти груп і пронормувати, отримуємо вагові коефіцієнти запитів за ступенем їх актуальності для фірми.

Отримані оцінки значущості стейкхолдерів і їх запитів можуть бути використані в нових (модифікованих) інструментах стратегічного управління, що дозволить досліджувати взаємини компанії з кожним окремим стейкхолдером з урахуванням його важливості і відповідно коректно розглядати систему всіх зацікавлених сторін.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Під підприємствами координаційного типу слід вважати державні та недержавні самостійні організації або їх структурні підрозділи, основна функція яких полягає у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності підприємств задля збільшення ефективності експортних операцій.

Підприємства координаційного типу поділяються за: способом утворення (добровільні, за рішенням державних органів, за терміном дії організації (тимчасові та постійні), за масштабами діяльності (місцеві та загальнодержавні).

Механізм функціонування будь-якої стратегії діяльності підприємств координаційного типу оснований на наступних складових: нормативно-правове забезпечення, організаційне забезпечення, фінансове забезпечення, кадрове забезпечення, науково-методичне забезпечення.

Існує 7 основних підходів до створення стратегій, відповідно до яких діяльність підприємств базується на різних складових: географічна, горизонтальна, вертикальна, латеральна, технологічна, фокусна та змішана стратегії.

Критерій ефективності являє собою наближене вираження критерію раціональності у прийнятті рішення щодо стратегії підприємств координаційного типу.

Оцінка ефективності стратегії може проводитися по трьом рівнях: перші три параметри оцінки ефективності реалізації окремих стратегічних проектів враховуються у всіх системах бізнес планування і інвестиційного проектування. Четвертий параметр – визначення «побічних (зовнішніх)» ефектів.

В якості характеристики цільової ефективності використовують коефіцієнт узгодження. Проте при такому дослідженні з'ясовуються наступні проблем її застосування: труднощі цільового підходу полягає в тому, що у організацій існує множинність цілей, цілі організації досить специфічні,

використовувана тимчасова перспектива: успішний результат для короткого періоду може бути невдалим для довгого періоду.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ КООРДИНАЦІЙНОГО ТИПУ НА ПРИКЛАДІ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ

2.1 Передумови формування стратегій в системі ТПП України

Торгово-промислова палата України (ТПП України) - недержавна неприбуткова самоврядна організація, яка на добровільних засадах об'єднує юридичних осіб та громадян України, зареєстрованих як підприємці, а також їх об'єднання.

Мета ТПП - розвинений і конкурентоспроможний на світових ринках український бізнес.

Розвиток палатівського руху в незалежній Україні ознаменувався прийняттям 2 грудня 1997 року Закону «Про торгово-промислові палати в Україні». За роки свого існування система торгово-промислових палат довела свою ефективність у підтримці бізнесу. До регіональної структури торгово-промислових палат входять центральна ТПП України та 25 регіональних ТПП. Сьогодні система Палат об'єднує в своїх рядах понад 8 тис. членів. Більше 1000 представників бізнесу з усіх куточків нашої країни щодня отримують професійні консультації та допомогу експертів торгово-промислових палат в самих різних напрямках.

Палати надають практичну допомогу підприємцям у проведенні торговельно-економічних операцій на внутрішньому та зовнішньому ринках, сприяють розвитку експорту українських товарів та послуг, для чого надають своїм членам широкий спектр професійних послуг, в тому числі консультаційних з питань зовнішньої торгівлі та оцінки ринків, проводять незалежну експертизу товарів, здійснюють оцінку рухомого і нерухомого майна, нематеріальних активів, надають послуги з штрихового кодування товарів, патентно-ліцензійні послуги, оформляють документацію з метою забезпечення захисту прав на інтелектуальну власність тощо. Палати надають українським та іноземним підприємцям ділову та юридичну інформацію,

організують семінари, конференції, виставки в Україні і закордоном, забезпечують ділові переговори з економічних питань.

ТПП України уповноважена видавати сертифікати про походження товарів і карнети АТА, засвідчувати обставини форс-мажору, а також торгівельні портові звичаї, заведені в Україні. На базі ТПП України діють Міжнародний комерційний арбітражний суд, що отримав широке визнання в світі, Морська арбітражна комісія, Третейський арбітражний суд.

При Палаті функціонують галузеві комітети підприємців, які проводять незалежну експертизу нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку та зовнішньоекономічну діяльність, а також експертизу з питань, що стосуються прав та інтересів підприємців, готують від імені членів Палати пропозиції органам державної влади щодо їх вдосконалення.

ТПП України має своїх представників в 23 країнах світу, підписану 91 міжнародну угоду про співпрацю з іноземними партнерськими організаціями. Виступає засновником і координатором 34 двосторонніх ділових рад.

Вісімдесят п'ять членів Палати - малий і середній бізнес, 15% - великі компанії, в тому числі ВАТ «Укрнафта», ВАТ «Запоріжсталь», ТОВ «Метінвест Холдинг», ВАТ «Турбоатом», АТ «Мотор-Січ», ДП «Антонов» та інші.

Серед членської спільноти Палати - понад 60 бізнес-асоціацій країни: Українська асоціація якості, Українська асоціація підприємств легкої промисловості «Укрлегпром», Асоціація турецького бізнесу в Україні TUID.

Формування стратегій в ТПП України розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління в системі ТПП України передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій. А для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно дообраної концепції управління.

Будь-яка модель управління в ТПП ґрунтується на відповідній стратегії. Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою, якою ТПП і є. Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети,

можна стверджувати, що формування стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління.

Важливим є вибір правильної стратегії. Це означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед організацією, воно обирає конкретний напрямок. Процес розробки стратегії, який включає стратегічне планування та стратегічне управління, дозволяє:

- підтримувати спрямований у майбутнє спосіб мислення та поведінки;
- слугує для інформування співробітників про цілі та необхідні ресурси;
- мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей залежить досягнення їх особистих цілей (кар'єра, зарплата);
- створює передумови для оцінки та контролю результатів.

Формування стратегії ТПП України є процес, який проходить певні етапи (рис. 2.1).

Запропонований алгоритм поєднує в собі як основні функції щодо розробки і реалізації стратегії, так і найважливіші дії для їх практичного втілення. Розглянемо послідовно кожен з наведених етапів та з'ясуємо їх загальні характеристики. Коли в організації починається процес стратегічного планування, відправною точкою, як правило, є формування або перегляд місії організації. Цікаво, що все починається з місії установи, але для того, щоб її розробити, потрібно розуміти інші елементи стратегії. Зокрема, провести аналіз внутрішніх можливостей організації та оцінити зовнішнє середовище. Тобто, робота над місією починається після того, як вже виконана більшість робіт над складанням стратегії. Інакше кажучи місію підприємства розробляють тільки тоді, коли процес планування вже завершеної схвалено керівництвом підприємства.

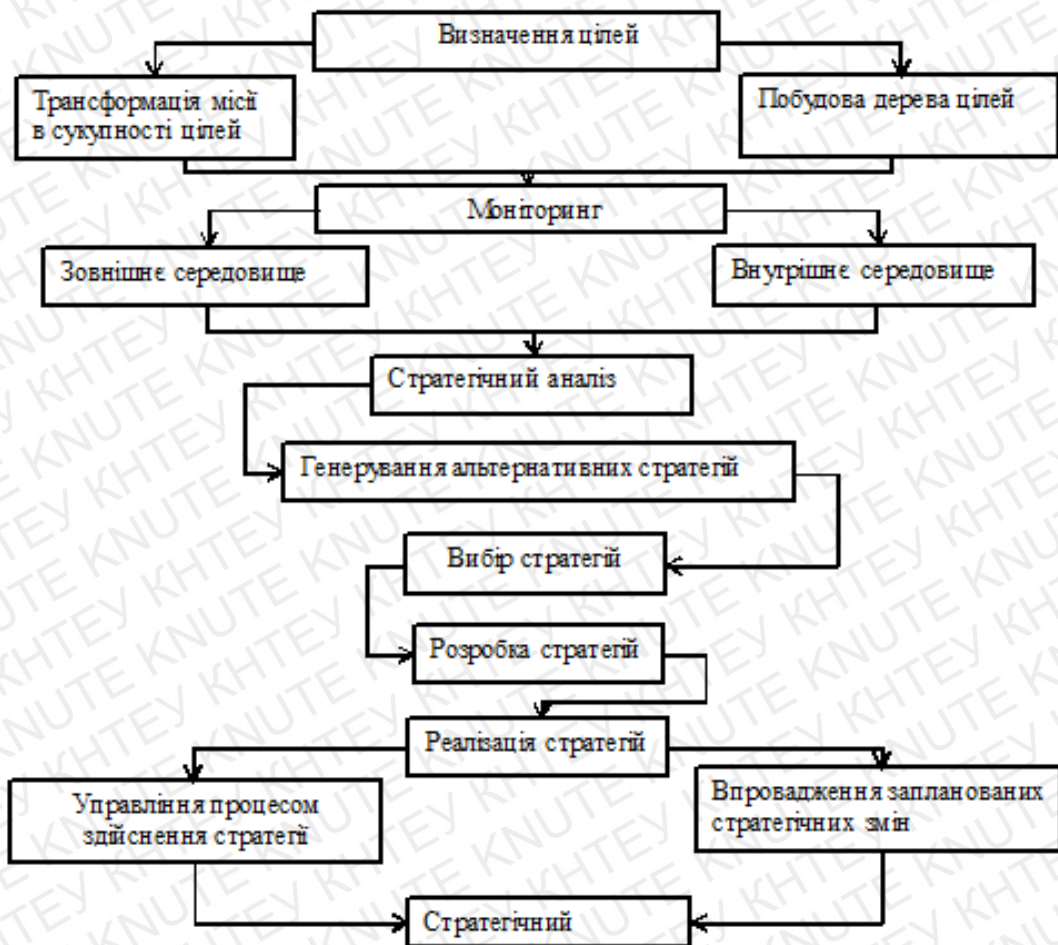


Рис 2.1. Алгоритм розробки та реалізації стратегії ТПП України [27]

Передумовами посилення стратегічного характеру управління ТПП України у сучасних умовах є:

- нестабільність зовнішнього середовища;
- глобалізація економіки;
- поширення меж ринків діяльності;
- інтенсивність конкурентної боротьби;
- розвиток науково-технічного прогресу;
- диверсифікація діяльності підприємств.

Мета встановлення місії установи така:

- внесення цільової направленості в роботу організації;
- окреслення довгострокового напрямку роботи;

• уміння вирішити: де ми знаходимося зараз, що ми робимо і куди прямуємо?

Місія ТПП України відображає:

- завдання з погляду її основних послуг;
- зовнішнє середовище навколоустанови;
- культуру організації: якого типу робочий клімат існує всередині установи, якого типу людей притягує цей клімат.

Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів (рис.2.2):

1. виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
2. встановлення загальної мети організації;
3. побудова ієрархії цілей ("дерева цілей");
4. встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

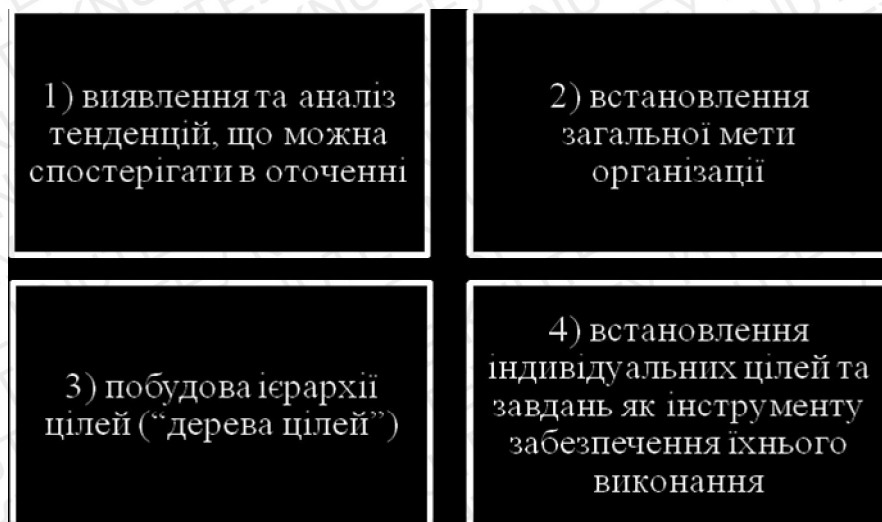


Рис 2.2 Етапи встановлення стратегічних цілей на ТПП України

Складено автором на основі[27]

Якщо говорити про ієрархію стратегій, то це означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію

підприємства. У мультибізнесовому підприємстві (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію, якою ТПП України і являється) застосовують чотирьохрівневу стратегію, до якої входять:

- Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною;
- Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії;
- Функціональні стратегії;
- Операційні стратегії. (рис 2.3)

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії - це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні.



Рис 2.3 Чотирьохрівнева стратегія організації

Складено автором на основі[27]

2.2 Характеристика сучасних стратегій ТПП України

На сьогоднішній день існує визначена стратегія розвитку Торгово-промислової палати України та регіональних торгово-промислових палат (далі - система ТПП) до 2020 року розроблена представниками системи ТПП за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE) [43]. Стратегія охоплює період, протягом якого в Україні очікуються важливі зміни, основа яких закладена в затвердженій Президентом України «Стратегії сталого розвитку України 2020»[3]і «Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» [2]. Запропоновані в стратегії напрями розвитку, дії та заходи відповідають концептуальним основам зазначених загальнодержавних документів. Завдяки новій стратегії система ТПП прагне зробити свій внесок у реформування економіки та сприяти сталому економічному та соціальному розвитку України, допомагаючи українським підприємствам інтегруватися в європейську господарську систему шляхом створення сприятливих умов для

підприємницької діяльності в Україні. Стратегія складається з опису шляхів реалізації п'яти стратегічних напрямів. У рамках першого напрямку система торгово-промислових палат ставить за мету стати першим за рейтингом впливовості інститутом бізнес-середовища. Другий і третій напрями втілюють рух у бік покращення послуг для бізнесу. Четвертий напрям полягає в створенні потужного інформаційного та комунікаційного поля. П'ятий напрям зосереджений на внутрішніх змінах у системі торгово-промислових палат, їх структурованості й організаційному розвитку. Стратегія розвитку системи ТПП до 2020 року затверджена З'їздом Торгово-промислової палати України 19 травня 2015 року.

З моменту набуття незалежності у 1991 році Україна динамічно і поступово розвиває політичні й економічні відносини з Європейським Союзом. Європейський вибір України – це стратегічний курс, що визначає пріоритетні напрями її сучасної зовнішньої та внутрішньої політики. Ключовим фактором успішної інтеграції з ЄС є здатність країни, її економіки та бізнесу до комплексу проактивних дій задля виведення власних товарів і продукції на нові ринки та забезпечення зростання відсотка доданої вартості у кінцевій вартості товарів, починаючи з налагодження комунікації - пошуку нових партнерів, переобладнання та розвитку підприємств, впровадження європейських технічних стандартів і закінчуючи прозорими й ефективними практиками корпоративного управління. За таких умов Торгово-промислова палата України бере на себе роль рушійної сили зміни економічного тренду в бік зростання, сприяння підготовці вітчизняних підприємств до максимально безболісного та продуктивного інтеграційного процесу. Для цього системі торгово - промислових палат в Україні необхідно залишатися прогресивною мережею організацій, яка постійно самоактуалізується для більш ефективної підтримки та розвитку бізнес-середовища. Реалізація поставленої мети потребує наявності довгострокової стратегії, яка і була розроблена.

Стратегія розвитку системи ТПП до 2020 року - це загальний план діяльності та розвитку системи ТПП в Україні до 2020 року.

Горизонт планування до 2020 року зумовлений декількома факторами, серед яких - відповідність строків загальнонаціональним та європейській стратегіям, а саме стратегії «Європа 2020», «Стратегії сталого розвитку України 2020» і «Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року».

Проекту з розробки Стратегії передувала низка стратегічних сесій, заходів і напрацювань. Із метою формування основоположних засад чинної Стратегії й удосконалення діяльності ТПП України і регіональних палат у 2013 році була розроблена і затверджена Концепція з вдосконалення системи ТПП в Україні.

Концепція визначила головною метою подальшого вдосконалення діяльності ТПП України і регіональних палат створення дієвих механізмів підтримки національних товаровиробників і експортерів шляхом розширення їх можливостей та вдосконалення існуючих і запровадження нових послуг, підвищення ролі системи палат у перетвореннях. ТПП України та регіональні палати виступають тут в якості ключового інструменту просування експорту національних товарів, що є цінним для бізнесу і держави.

Найбільшою цінністю системи ТПП є її члени та клієнти, і тому серед основних завдань - постійне вивчення потреб наявних і потенційних членів; пропозиції проектів рішень, що підвищують капіталізацію бізнесу, заощаджують час і витрати.

Дана стратегія складається з п'яти напрямів. Слід висвітлити детальніше їх зміст (Табл 2.1).

Таблиця 2.1

Напрями реалізації стратегії розвитку в системі ТПП України 2020

№	Назва напрямку	Зміст та характеристика
1	Вплив на бізнес клімат і представництво інтересів	Представництво Інтересів бізнесу на національному і міжрегіональному рівні: • Утримання ролі провідної асоціації вітчизняного бізнесу за кількістю членів; • Просування престижності членства у

	системі ТПП в Україні; • Проведення системної політики та кампаній із захисту інтересів національного бізнесу; • Формування продуктивних відносин із владою через систему комітетів та участь у громадських і дорадчих органах; • Формування «порядку денного» бізнесу до влади (Business Agenda); • Підготовка щорічного послання президента ТПП України до влади у Верховній Раді України; • Підвищення ролі ТПП України як третейської організації; • Утримання ролі найпотужнішої бізнес-асоціації з підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу. Представництво інтересів бізнесу на регіональному рівні: • Участь у створенні Стратегій місцевого економічного розвитку; • Участь у розробці регіональних і місцевих програм розвитку підприємництва; • Підвищення ролі регіональних палат як третейських організацій; • Підвищення ролі регіональних палат як платформ для підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу.
--	--

Продовження таблиці 2.1

2	Системне просування експорту та розвиток експортного потенціалу українського бізнесу	• Створення всеукраїнської мережі Центрив підтримки експорту вітчизняних підприємств; • Розвиток мережі торгових представництв за кордоном; • Просування бренду «made in Ukraine»; • Підвищення цінності діяльності системи ТПП в Україні з підтримки експорту; • Системна робота щодо зниження/зняття адміністративних, торгових, фіскальних та інших обмежень для вітчизняних товарів та послуг; • Посилення виставкової активності і розвиток бізнес-туризму.
3	Послуги для бізнесу та стимулювання інвестиційної діяльності	• Підтримка й удосконалення існуючого портфеля послуг і розвиток нових; • Підтримка всеукраїнської мережі розвитку інвестиційної діяльності; • Підготовка регіональних інвестиційних паспортів; • Сприяння формуванню індустріальних парків, бізнес-інкубаторів, кластерів, фондів розвитку підприємництва, бізнес-акселераторів, міжрегіональних бізнес-партнерств, бізнес-клубів; • Створення розгалуженої системи навчання та підвищення кваліфікації.
4	Інформація, аналітика, комунікації	• Створення ефективною системи інформаційно-аналітичних продуктів; • Використання найсучаснішого прес-центру для комунікацій бізнесу з владою й інститутами

		громадянського суспільства; • Організація двосторонніх комунікацій між бізнесом і владою; • Організація глобальних маркетингових досліджень для бізнесу; • Розробка довгострокових макропрогнозів розвитку економіки України, поширення їх серед бізнесу; • Підвищення прозорості діяльності системи ТПП в Україні.
5	Структурованість ТПП України й організаційний розвиток	• Розподіл функцій між ТПП України та регіональними палатами, оптимізація зв'язків між ТПП України та регіональними палатами; • Розвиток горизонтальних зв'язків між регіональними палатами; • «Мережева експертиза», в якій система ТПП використовує спеціалізовані ресурси кожної палати; • Діяльність системи ТПП в Україні відповідно до принципів «зеленого офісу»; • Постійний професійний розвиток; • Підвищення рівня корпоративної культури.

Складено автором на основі [43].

Перший напрям «Вплив на бізнес клімат і представництво інтересів» й включає 2 компоненти: представництво інтересів бізнесу на національному і міжрегіональному рівні (утримання ролі провідної асоціації вітчизняного бізнесу за кількістю членів, просування престижності членства у системі ТПП в Україні, проведення системної політики та кампаній із захисту інтересів національного бізнесу, формування продуктивних відносин із владою через

систему комітетів та участь у громадських і дорадчих органах, формування «порядку денного» бізнесу до влади (Business Agenda), підготовка щорічного послання президента ТПП України до влади у Верховній Раді України, підвищення ролі ТПП України як третейської організації, утримання ролі найпотужнішої бізнес-асоціації з підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу), представництво інтересів бізнесу на регіональному рівні (участь у створенні стратегій місцевого економічного розвитку, участь у розробці регіональних і місцевих програм розвитку підприємництва, підвищення ролі регіональних палат як третейських організацій, підвищення ролі регіональних палат як платформ для підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу).

Другий напрям стратегії включає системне просування експорту та розвиток експортного потенціалу українського бізнесу. Даний напрям передбачає здійснення таких заходів, як створення всеукраїнської мережі центрів підтримки експорту вітчизняних підприємств, розвиток мережі торгових представництв за кордоном, просування бренду «made in Ukraine», підвищення цінності діяльності системи ТПП в Україні з підтримки експорту, системна робота щодо зниження/зняття адміністративних, торгових, фіскальних та інших обмежень для вітчизняних товарів та послуг, посилення виставкової активності і розвиток бізнес-туризму.

До третього напрямку входить програма: «Послуги для бізнесу та стимулювання інвестиційної діяльності», що передбачені наступними діями: підтримка й удосконалення існуючого портфеля послуг і розвиток нових, підтримка всеукраїнської мережі розвитку інвестиційної діяльності, підготовка регіональних інвестиційних паспортів, сприяння формуванню індустріальних парків, бізнес-інкубаторів, кластерів, фондів розвитку підприємництва, бізнес-акселераторів, міжрегіональних бізнес-партнерств, бізнес-клубів, створення розгалуженої системи навчання та підвищення кваліфікації.

Четвертий етап носить назву «Інформація, аналітика, комунікації». Цей напрям передбачає наступні заходи: створення ефективної системи інформаційно-аналітичних продуктів, використання найсучаснішого прес-

центру для комунікацій бізнесу з владою й інститутами громадянського суспільства, організація двосторонніх комунікацій між бізнесом і владою, організація глобальних маркетингових досліджень для бізнесу, розробка довгострокових макропрогнозів розвитку економіки України, поширення їх серед бізнесу, підвищення прозорості діяльності системи ТПП в Україні.

Й завершальним напрямом даної стратегії є програма «Структурованість ТПП України й організаційний розвиток». Цей напрям передбачає такі заходи як розподіл функцій між ТПП України та регіональними палатами, оптимізація зв'язків між ТПП України та регіональними палатами, розвиток горизонтальних зв'язків між регіональними палатами, «мережева експертиза», в якій система ТПП використовує спеціалізовані ресурси кожної палати, діяльність системи ТПП в Україні відповідно до принципів «зеленого офісу», постійний професійний розвиток, підвищення рівня корпоративної культури.

Підсумовуючи всі 5 напрямів даної стратегії можемо визначити загальні головні завдання:

- Система ТПП в Україні формує «порядок денний» бізнесу до влади;
- Понад 50% послуг надається в on-line режимі;
- Кожен суб'єкт бізнесу в країні знає про активну пробізнесову позицію системи ТПП; щорічне збільшення членської бази становить щонайменш 10%; плинність членів не перевищує 5% на рік;
- Усі ключові для бізнес-середовища нормативно-правові акти проходять експертизу в системі ТПП;
- Члени та клієнти ТПП України і регіональних палат отримують повний спектр основних послуг, пов'язаних із експортом;
- Система ТПП – організатор наймасштабніших і високопрофесійних заходів із питань експорту;
- Значна частка господарських спорів урегульовується в третейських судах і центрах медіації в системі ТПП;
- Бізнес-процеси і послуги системи ТПП стандартизовані і відповідають сучасним світовим практикам (ISO 9001, ISO 26000 та ін.);

- Система ТПП в Україні – це надійний партнер для залучення ресурсів міжнародних організацій та забезпечення їх цільового використання.

За виконання, моніторинг та управління виконанням Стратегії розвитку системи ТПП відповідають вище керівництво ТПП України та керівники регіональних палат. Перед ними стоять основні завдання:

- Здійснювати моніторинг виконання встановлених стратегічних цілей і вживати необхідних заходів для коригування стратегії та забезпечення відповідності стратегічним напрямам та ефективності заходів, що проводяться на виконання стратегії;
- Звітувати про реалізацію встановлених цілей;
- Узагальнювати та поширювати набутий досвід.

Відповідальні особи за досягнення встановлених стратегічних цілей призначаються наказами президента ТПП України та президентів регіональних палат з кола віце-президентів відповідно до їхньої компетенції.

ТПП України буде використовувати сучасний комплекс інструментів для аналізу ситуації. З метою забезпечення повноти внутрішнього аналізу ТПП України буде регулярно збирати точки зору з різних джерел (експерти з різних сфер і з різних регіонів, ЗМІ різної орієнтації). Для моніторингу ситуації та результатів, а також для адекватного реагування управлінням застосовуватимуться такі інструменти, як моніторинг змін і річний звіт відповідальних осіб за виконання стратегії. Моніторинг змін дозволить швидко коригувати заходи та дії з урахуванням змін у ТПП України і в регіональних палатах.

2.3 Оцінка ефективності стратегій ТПП України

Як ми вже раніше зазначали, критерій ефективності являє собою наближене вираження критерію раціональності у прийнятті рішення щодо стратегії. Відповідним чином «Стратегії розвитку в системі ТПП України 2020»

містить в собі визначену ціль, мають ступінь досягнення цінностей, які з свою чергу поєднуються з конкретними практичними діяльностями.

Вимірювання результативності стратегічного планування засноване на порівняльному аналізі економічної діяльності з поставленими цілями. Оскільки дана стратегія розроблялася й остаточно була затверджена в 2015 році доцільно проаналізувати поточний етап реалізації стратегії та порівняти з результатами економічної діяльності станом на 2014 рік. (ДОДАТОК А)

За наведеними даними робимо висновки, що за результатами економічної діяльності ТПП України, не враховуючи показники які склалися на першу половину 2015 року, частину коштів було достатньо задля виділення та остаточного затвердження на дану стратегію й відповідає найголовнішою поставленою ціллю, а саме створення та підтримка сприятливого середовища для ведення бізнесу в Україні посилення міжнародної ділової співпраці «Україна – Світ».

Протягом наступних трьох років варто також порівняти результати економічних показників й проаналізувати чи сприяють або унеможливають дотримуваттю реалізації стратегії розвитку (ДОДАТОК Б)

Згідно наведених даних можна зробити висновок що чистий дохід значно зріс в 2015 році порівняннз 2014 (на 30123 тис. грн). Але цей показник знизився в 2017 році в порівнянні з 2016 роком (на 36346 тис. грн). Існує багато факторів, що спричинили такий результат, але для нашого дослідження головне відокремити саме внесок заходів, описані в стратегії. Зазначемо, що система ТПП в Україні стала більш демократичною, прозорою, публічною, конкурентною організацією, яка користується довірою серед бізнесу, органів влади, міжнародних партнерів, а також проявляє економічну стійкість та здатність дооновлення та реформування. Станом на 2016 році, як ніколи раніше, максимальна кількість пропозицій до законопроектів, були враховані владою. Вітчизняний бізнес став бачити в особі ТПП надійного помічника у просуванні своєї продукції на зовнішні ринки.

У 2016 році ТПП України виступила організатором понад 250 масштабних форумів, тематичних семінарів, круглих столів та конференцій, на яких підприємці, представники влади та експерти різних галузей зустрілися на спільній платформі для ефективного діалогу. А разом із регіональними палатами - це понад 600 заходів.

Палата й на далі продовжує активно залучати інвестиції у вітчизняний бізнес. Варто також зазначити що 2016 поклав початок роботи інвестиційного порталу - інтернет ресурсу, де інвестори вже розглядають пропозиції від українських компаній і підприємців.

Можемо пересвідчитися в тому, що стратегія в свою чергу сприяла збільшенню чистого доходу організації в перший рік, але зі зростанням курсу валют, зростанням обсягу затрат на реалізацію стратегій та зростання витрат на інші позареалізаційні заходи показники чистого доходу знизилися.

За ефект, в нашому випадку, доцільно буде вважати рівень виконання напрямку стратегії. Всього у нас напрямів 5, тому Е0 у нас становить 5.

Проаналізуємо стан виконання напрямів стратегії:

- Напрямок 1 «Вплив на бізнес клімат і представництво інтересів»

Перше, що варто відзначити, це станом на початок 2016 р. членську базу ТПП складало 8488 юридичних осіб, громадян України, зареєстрованих як підприємці, а також їх об'єднання, на початок 2017 – 8283. Якщо брати по регіональним ТПП, найбільше нових членів залучили протягом 2015- 2016 років Дніпровська ТПП (198). Далі Київська ТПП (134), Миколаївська ТПП (42), Запорізька ТПП (38), Одеська ТПП (31), Львівська (27).

Комітети підприємців почали успішно працювати при багатьох регіональних палатах, сприяти залученню підприємців у сферу своєї діяльності та посиленню їх впливу на створення сприятливих умов для підприємницької діяльності.

Продовжували роботу комітети підприємців у Київській ТПП, а саме активно працював комітет малих і середніх підприємств. Також створено комітет підприємців безпеки ведення бізнесу.

У Дніпровській ТПП ефективно працюють комітети: малого та середнього бізнесу, базових галузей промисловості, з підтримки експорту та комітет провайдерів «зелених» послуг.

Запорізька ТПП підтримку бізнесу здійснювала через діяльність клубів: АПК, професійних бухгалтерів, якості, кластера з енергоефективності.

У Львівській ТПП активно працюють комітети: з питань екології та енергозбереження, з питань зовнішньоекономічної діяльності, комітет підприємців легкої промисловості.

Комітети підприємців стали основними інструментами консолідації діяльності членів Палати та їх фахової взаємодії. При ТПП України почали діяти 23 комітети підприємців:

1. агропромислового комплексу;
2. у сфері енергоефективності;
3. базових галузей промисловості;
4. малого та середнього бізнесу;
5. виробників будматеріалів та виробів;
6. сфери транспорту;
7. ринку фінансових послуг та з питань соціальної відповідальності бізнесу;
8. легкої промисловості;
9. туристично-готельної індустрії;
10. у сфері зовнішньоекономічної діяльності
11. розвитку ринку споживчих товарів;
12. з питань охорони здоров'я та фармації;
13. з питань підприємництва у сфері житлового та комунального господарства;
14. з податкових питань;
15. з питань природокористування та охорони довкілля;
16. з питань промислового партнерства та науково-виробничої кооперації;

17. з питань підприємництва в сфері будівництва;
18. з питань сприяння протидії корупції та корпоративної відповідальності;
19. з електронних комунікацій;
20. з питань розвитку економічної конкуренції;
21. з питань промислової модернізації;
22. комісія з питань захисту від недобросовісної конкуренції;
23. координаційна рада з питань сприяння розвитку цифрових ринків.

Відмітимо також підвищення ролі ТПП України як третейської організації. Станом на 2015 було розглянуто та винесено 549 арбітражних рішень. На 2016 рік – 553 справ.

Оскільки в напрямі є ще низка пунктів для виконання, доцільно на сьогоднішній момент поставити оцінку 0,7.

- Напрямок 2 «Системне просування експорту та розвиток експортного потенціалу Українського бізнесу»

Щодо виставкової та конгресової діяльності станом на 2016 рік було проведено 209 виставок та ярмарок та 24 експозиції українських підприємств закордоном. Українські експортери відвідували 51 міжнародну виставку та ознайомилися з передовим міжнародним досвідом ведення бізнесу, а також інноваційними технологіями. Також 8846 підприємств та організацій взяли участь у виставках, проведених системою ТПП, з яких 119 іноземні.

На сьогоднішній момент діють 16 центрів підтримки експорту в ТПП України та в регіональних ТПП. Через ті центри розповсюджуються матеріали, що стосуються ведення зовнішньоекономічної діяльності експортерів: зміни в законодавстві, пропозиції від зарубіжних партнерів, зацікавлених у співробітництві з українськими підприємствами, щодо проведення навчання експортерів на території цих регіонів тощо.

Виділимо також зовнішньоекономічну діяльність. Почала діяти Сертифікаційна програма тренінгів ТПП України для консультантів з експорту до ЄС у рамках поглибленої та всеосяжної угоди про вільну торгівлю. У 2016

році були проведені два цикли 98-годинної програми тренінгів для консультантів із експорту до ЄС, у рамках яких 43 фахівці від ТПП, центральних органів виконавчої влади (Урядового офісу з питань європейської та євроатлантичної інтеграції, Мінагрополітики та ДФС України), державних підприємств, консалтингових компаній, банків і бізнесу стали сертифікованими ТПП України та компанією СТА Economic & Export Analysts (Велика Британія) консультантами з експорту до ЄС.

Також у 2016 році в ТПП України за фінансової підтримки АТ «УкрСиббанк» було проведено 13 семінарів-тренінгів на тему: «Експортно-імпортна діяльність в умовах нових викликів і пріоритетів», які загалом відвідали понад 1670 компаній, 2200 учасників у 11 містах України (Київ, Дніпро, Запоріжжя, Черкаси, Кривий Ріг, Львів, Полтава, Харків, Одеса, Вінниця, Миколаїв).

Проведено майстер-клас фахівців ТПП України – сертифікованих консультантів і тренерів із експорту «Системний підхід до експорту – запорука успішного виходу на нові ринки». Участь у майстер-класі взяли понад 80 представників українських компаній – чинних і потенційних експортерів різних регіонів країни.

ТПП України постійно ініціює розгляд гострих питань із експорту українських товарів, що відправляється вітчизняними підприємствами до різних країн світу, для вирішення яких проводилися заходи із залученням представників:

- Державної фіскальної служби України;
- Міністерства економічного розвитку і торгівлі України;
- Міністерства закордонних справ України;
- Міністерства фінансів України;
- Міністерства юстиції, служби безпеки України;
- Підприємств та організацій.

Відзначимо, що станом на 2016 рік також було оформлено та надавалися 458 карнетів АТА, на 2017 – 398 карнетів АТА, документів, які пов'язані із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності.

Як бачимо, другий напрям стратегії активно реалізується, але є ще відкриті пункти задля остаточної реалізації, тому ми ставимо оцінку 0,7.

- Напрямок 3 «Послуги для бізнесу та стимулювання інвестиційної діяльності»

Системою ТПП в Україні було надано 22742 послуг з експертиз товарів за різними галузевими напрямками. проведено також низку незалежних фахових експертиз, довідково-інформаційні та консультаційні послуги, проведення лабораторні дослідження.

До стимулювання інвестицій можемо підкреслити запуск сайту «База інвестиційних проектів», в якій зареєструвалися понад 332 підприємця, 88 іноземних інвесторів.

У 2017 році ТПП України проводила консультації з написання бізнес-планів, пошуку та підбору продажу бізнесу та стартапів, пошуку та підбору земельної ділянки для будівництва, пошуку партнерів в системі EEN.

Можемо ставити оцінку 0,4 адже фундамент для розвитку цього напрямку закладений, лишається лиш його розвивати.

Щодо останніх двох напрямів відзначмо, що зв'язки з громадськістю значно покращилися станом на 2017 рік, істотно-розширено можливості онлайн-замовлення із посвідченням документів, пов'язаних із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності. На зараз розробляється нова версія електронної програми з видачі та обліку сертифікатів походження товару з можливістю заповнення сертифікатів у режимі онлайн та онлайн-доступу митних органів до бази даних виданих сертифікатів походження. Оцінка за вищенаведені результати можна виставити 0,2 та 0,3 відповідно.

Підсумуємо ефективність виконання стратегії розвитку в системі ТПП України 2020 (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Ефективність виконання стратегії розвитку в системі ТПП України
2020 в 2014-2017 рр.**

Напрями реалізації		Рівень виконання напрямів, %				Оцінка
		2014	2015	2016	2017	
1	Вплив на бізнес клімат і представництво інтересів	24	35	55	70	0,7
2	Системне просування експорту та розвиток експортного потенціалу українського бізнесу	19	37	52	70	0,7
3	Послуги для бізнесу та стимулювання інвестиційної діяльності	10	20	30	40	0,4
4	Інформація, аналітика, комунікації	5	10	15	20	0,2
5	Структурованість ТПП України та регіональними палатами	5	10	20	30	0,3

Складено автором

Коефіцієнт узгодженості становить:

$$k = (2,3 / 5) \times 100\% = 46\%$$

Можемо зробити висновок, що ступінь досягнення стратегії є не достатнім високим на даний момент. Враховуючи, що це показники станом на 2018 рік, можемо пересвідчитися, що зараз мета стратегії не виконується повною мірою, а тому існує необхідність її поліпшення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління в системі ТПП України і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій. А для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно дообраної концепції управління.

Процес формування стратегії проходить наступні етапи: визначення цілей, моніторинг, стратегічний аналіз, генерування альтернативних стратегій, вибір стратегій, розробка стратегій, реалізація стратегій, стратегічний контроль.

На сьогоднішній день існує визначена стратегія розвитку Торгово-промислової палати України та регіональних торгово-промислових палат (далі - система ТПП) до 2020 року розроблена представниками системи ТПП за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE).

Дана стратегія охоплює 5 напрямів: «Вплив на бізнес клімат і представництво інтересів», «Системне просування експорту та розвиток експортного потенціалу українського бізнесу», «Послуги для бізнесу та стимулювання інвестиційної діяльності», «Інформація, аналітика, комунікації», «Структурованість ТПП України й організаційний розвиток».

Ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей заснована на оцінці відповідності запланованих цільових показників стратегічного плану і фактично досягнутого їх рівня. Для цього існує необхідність визначити коефіцієнт узгодженості.

На даний момент ступінь досягнення стратегії є не достатнім високим (46%). Враховуючи, що це показники станом на 2018 рік, можемо пересвідчитися, що зараз мета стратегії не виконується повною мірою, а тому існує необхідність її поліпшення.

РОЗДІЛ 3.ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТПП УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

3.1 Імплементация світового досвіду функціонування підприємств координаційного типу у діяльності ТПП України

Історично, у світі сформувалось декілька моделей ТПП, які різняться за декількома характерними рисами та принципами діяльності. Це континентальна, англосаксонська, державна та змішана моделі (табл. 3.1).

Серед систем торгових палат країн – членів Європейського Союзу 8 систем (в Австрії, Франції, Німеччині, Греції, Італії, Люксембурзі, Нідерландах та Іспанії) працюють як організації публічного права, тобто вони створені, і їх діяльність регулюється відповідно до національного законодавства, 7 систем палат (у Бельгії, Данії, Фінляндії, Ірландії, Португалії, Великій Британії і Швеції) працюють згідно з нормами приватного права, за якими торгові палати мають статус асоціацій (наприклад, у Бельгії, Данії і Португалії) або товариств з обмеженою відповідальністю (Велика Британія, Ірландія) [5]. Ці системи відображають різні філософські підходи до функціонування торгових палат і мають різне історичне коріння та соціально-економічне підґрунтя.

Торгові палати Німеччини є організаціями публічного права з обов'язковим членством. Вони представляють три класичні галузі економіки: промисловість, торгівлю і послуги. Існують також палати, що представляють ремісництво та іншу пов'язану з цим професійну діяльність.

У Німеччині нараховують понад 80 торгових палат, які мають великий ступінь фінансової та правової свободи. Їхній правовий статус, але не сама робота, знаходиться під наглядом міністрів торгівлі 16 земель (13 традиційних земель і автономних округів Гамбург, Берлін і Бремен). Зокрема, статuti палат затверджуються земельними міністрами торгівлі. У 12 землях існують палати приватного права, які мають сприяти гармонізації відносин між діловими колами і місцевими органами влади. Союз промислово-торговельних палат

Німеччини (скорочено німецькою DIHT) є приватною організацією, що не контролюється урядом, і об'єднує 83 земельні палати.

Таблиця 3.1

Моделі торгових палат світу

Модель	Історія формування	Законодавча база	Членство	Делегування урядом деяких функцій
Континентальна	Сформувалась як французька модель на основі публічного права. Була прийнята в кінці XIX – початку XX ст. і перейнялась декількома європейськими державами: Німеччиною, Італією, Австрією, Нідерландами, Іспанією	Характеризується наявністю окремого закону про діяльність палат, який визначає, регулює та обмежує діяльність палат. Найменування «Палата» захищається законом	Членство є обов'язковим для всіх суб'єктів підприємництва	Палатам надано офіційний статус консультативного органу уряду. Відбувається чітке визначення роду занять та сфери діяльності палат, які регулюється урядом. Палати не мають права займатись будь-яким видом діяльності стосовно ділової спільноти. Відбувається регулювання регіонального охоплення (одна палата на один регіон)
Англосаксонська	Слідуючи ліберальній традиції економічної політики, у Великобританії було створено іншу систему палат, яка характеризується меншим рівнем втручання державної влади. Така модель базується на принципах самоврядування структур ділової спільноти	Відсутній закон, що регламентує діяльність ТПП. Палати створюються на базі приватного права, що потребує їх реєстрації у реєстрі ділових організацій та об'єднань. Такі організації створюються виключно за ініціативи підприємців	Членство у палаті відбувається на добровільних засадах	Палати не зобов'язані виконувати завдання уряду та мають свободу вибору охоплення своєї діяльності та отримують за надані послуги прибуток. На відміну від ділових структур палати не перерозподілять прибуток між членами

Продовження таблиці 3.1

Змішана	Країни сумістили у системі своїх національних палат риси кожної із зазначених моделей			
Державна	Модель існувала у минулому та була представлена у соціалістичних країнах	Торгові палати являли собою відомства міністерств зовнішньої торгівлі	Усі суб'єкти виробництва та торгівлі були адміністративно підпорядковані	Діяльність палат була сконцентрована на просуванні експорту продукції державних підприємств

[28, 50, 54]

Головними органами управління німецьких палат є: Генеральна асамблея, вибори до якої відбуваються на основі прямого голосування, висловленого у письмовій формі, і яка забезпечує належне представництво економічної спеціалізації відповідного регіону з особливим ухилом на представництво малого бізнесу; Адміністративна рада; Президент; Генеральний секретар, які усі разом юридично представляють палату.

Роль палат як посередників між вимогами економічного розвитку і політичним оточенням виявляється у 5 головних напрямках їх діяльності: наданні консультацій з правових і економічних питань, включаючи питання розвитку міст і захисту навколишнього природного середовища; виконанні послуг у таких сферах, як торговельна практика, використання торгових знаків і патентів, мирне врегулювання спорів у підприємницькій діяльності; сприянні розвитку бізнесу, зокрема через поширення економічної інформації, інноваційних процесів і підтримку інтернаціоналізації торгівлі (у тому числі спираючись на систему 50 двосторонніх торгових палат у 70 країнах); підвищенні кваліфікації та перепідготовці спеціалістів з проходженням навчання на робочому місці, нарешті, у виконанні адміністративно-державних функцій – таких, як видача сертифікатів походження, завірення торговельних рахунків тощо. Палати фінансуються через систему фіксованих базових і нефіксованих внесків.

Торгова палата Данії налічує близько 2000 членів, які переважно зайняті в оптовій торгівлі та сфері послуг. Водночас майже така ж кількість членів

входить до великих асоціацій підприємців у країні, що працюють у провінціях Ютланд, Фюнен і Лолланд-Фальстер.

Торгова палата Данії має свої відділення у регіонах країни, а центральний апарат палати знаходиться у приміщенні Фондової біржі Копенгагена.

Поряд із виконанням основних функцій торгової палати Данії захищають інтереси підприємців на національному і регіональному рівнях, що проявляється в участі представників палати у багатьох громадських організаціях. Як і Торгова палата Люксембургу, палата Данії має право брати участь у підготовці пропозицій щодо вдосконалення законодавства з економічних питань.

Управління зовнішніх зв'язків Торгової палати Данії активно працює у сфері зовнішніх економічних зв'язків у тісній співпраці з Міністерством закордонних справ та організаціями, що представляють підприємців.

Система торгових палат Великої Британії, із своїми стародавніми традиціями, налічує понад 100 тисяч членів. Назва «торгова палата» практично не захищена у правовому відношенні. Водночас, з січня 1997 р. було встановлено чіткі критерії для отримання права називатися торговою палатою: вона має налічувати не менше 1000 членів або мати високий ступінь інтегрованості у місцеву економічну систему. Крім того, потрібно, щоб ця організація мала продуману стратегію маркетингу щонайменше на три роки і у своїх планах передбачала сприяння зайнятості населення та підвищення кваліфікації кадрів. Кожні чотири роки Комісія з питань акредитації ТПП Великої Британії перевіряє, чи відповідає цим вимогам відповідна палата.

На цей час до системи ТПП Великої Британії входить близько 60 торгових палат. Усі вони за організаційною формою є компаніями з обмеженою відповідальністю, і серед їх членів є не тільки фірми, але й місцеві органи влади, організації, що займаються підготовкою кадрів, сприяють регіональному економічному розвитку. У цьому вони нагадують торгові палати Фінляндії.

Легко зрозуміти, що насправді роль торгових палат Великої Британії полягає у наданні спеціалізованих послуг – причому на платній основі – з

питань зовнішніх економічних зв'язків, а також різних консультацій, інформації (журнал палат під назвою «Щоквартальний економічний огляд» користується широкою популярністю у Великій Британії), планування, особливо у сфері міського господарства і охорони навколишнього середовища й, нарешті, що не менш важливо, підготовці кадрів.

Торгові палати Великої Британії активно відстоюють інтереси різних підприємницьких кіл перед місцевими і національними органами державної влади, Палатою лордів і урядом.

Органом управління палати є Рада директорів, яку безпосередньо призначають члени палати. Рада, у свою чергу, обирає Президента, віцепрезидентів і генерального директора. Національна рада Британської торгової палати формується за територіальною ознакою, де кожен територіальний асоціацію палат представляє свій директор. Крім того, палати, що налічують більше 2000 членів, також мають свого представника у Раді.

Інститути торгово-промислових палат існують практично у кожній країні співдружності незалежних держав. Вони мають статус недержавних, самостійних, некомерційних (безприбуткових) громадських організацій, які об'єднують на добровільній підставі підприємства та підприємців усіх форм власності.

Проте, не дивлячись на добровільний принцип, членами палат є велика кількість підприємств і підприємців усіх типів бізнесової діяльності, серед яких індустріальні, фінансові та комерційні структури.

В умовах глобалізації почалася з являтися необхідність в уніфікації та стандартизації діяльності підприємств координаційного типу. Зважаючи на те, що кожна країна мала свої особливості специфіку ринкового середовища, актуалізувалась ідея створення єдиної організації, якою стала Міжнародна торгова палата (International Chamber of Commerce).

Міжнародна торгова палата - це незалежна самоврядна некомерційна міжнародна організація, створена в 1919 році, яка об'єднує торгово-промислові палати, підприємницькі організації і окремі компанії для вироблення

міжнародних стандартів торгівлі, спільного захисту інтересів в міжнародних організаціях, вирішення комерційних суперечок. Серед документів, що випускаються МТП - «Інкотермс» (уніфіковані торгові терміни), UCP 600 (уніфіковані правила і звичаї для документарних акредитивів), арбітражний регламент, типові міжнародні контракти, періодично переглядальні членами комісій на предмет внесення в них поправок, що враховують реалії країн - членів МТП. Основний орган вирішення спорів, що діє при МТП - Міжнародний арбітражний суд. Палата, будучи добровільним підприємницьким об'єднанням не виконує регулюючих функцій, а лише виробляє єдині механізми і правила для всіх суб'єктів-учасників і вирішує спори в рамках вироблених регламентів. При цьому МТП є визнаним колективним консультативним органом при СОТ, Світовим банком та інших міжнародних організаціях, а з 2016 року - офіційним спостерігачем при Генеральній Асамблеї ООН, таким чином, забезпечуючи механізм врахування інтересів підприємницької спільноти в міждержавних процесах.

Головний орган палати є Всесвітня рада.

Членство в палаті забезпечується через національні комітети, сформовані в 91 країні (на 2017 рік), прямими членами МТП є 20 торгових палат рівня країн, де національних комітетів не сформоване; крім того, існує можливість прямого членства інших підприємницьких об'єднань і комерційних організацій з країн, де немає національних комітетів. Роботою з національними комітетами завідує генеральний секретар.

Основна мета МТП це сприяти міжнародній торгівлі та інвестиціям, як засобам для всебічного зростання та процвітання.

Від вирішення спорів, які виникають у сфері міжнародної торгівлі, для підтримки глобальних зусиль щодо спрощення митних та прикордонних процедур, МТП підтримує багатосторонність як найкращий спосіб вирішення глобальних проблем та досягнення глобальних цілей. Також МТП працює над популяризацією міжнародної торгівлі, відповідальної ділової поведінки та

глобальним підходом до регулювання, шляхом поєднання впливу з унікальною експертизою в області адвокації, стандартизації та глобальних послуг.

Багато правил, стандартів та керівних принципів, що розробляються МТП, впливають на процес спрощення процедур торгівлі. Сюди можемо віднести Інкотермс, рекомендації МТП по митниці, рекомендації МТП для компаній, що займаються транскордонною торгівлею товарами, а також уніфіковані правила і звичаї для документарних акредитивів. При цьому особливу важливість представляють наступні комітети і органи МТП:

- Комісія зі спрощення митних і торгових процедур займається усуненням торгових бар'єрів, пов'язаних з митною політикою і порядком митного оформлення, і працює над такими проблемами, як реформування і модернізація митної служби, впровадження прозорих, спрощених та гармонізованих митних процедур та митної політики. Комісія тісно взаємодіє з Всесвітньою митною організацією та служить провідником ідей і думок всієї бізнес-спільноти на різних міжурядових форумах;
- Банківська комісія МТП є провідним і надійним міжнародним нормотворчим органом в банківській сфері і в сфері фінансування торгівлі, яка розробляє загальновизнані правила і керівні принципи ведення банківської діяльності, а саме: акредитиви та гарантії вимог за міжбанківськими взаєморозрахунках;
- Комісія з питань торгового права і практики займається спрощенням процедур міжнародної торгівлі та сприяє створенню збалансованої нормативно-правової бази, побудованої на принципах регулювання і саморегулювання, для здійснення міжнародних комерційних операцій між компаніями, шляхом розробки типових контрактів, які спрощують процес торгівлі між країнами, що знаходяться на різних етапах розвитку, а також між комерційними організаціями незалежно від їх розміру і сфери діяльності;
- Всесвітня рада по карнетів АТА при Всесвітньої федерації палат - це орган, який відповідає за управління міжнародної гарантійної ланцюгом АТА, яка включає організації, призначені національними митними органами

для роботи в системі АТА по всьому світу. Книжка АТА - це міжнародний митний документ, який дозволяє здійснювати тимчасове ввезення та вивезення товарів на період до одного року з гарантією сплати митних зборів і зборів;

- Міжнародна рада по сертифікатах про походження товару при Всесвітньої федерації палат виступає в якості всесвітнього форуму, спрямованого на стимулювання співробітництва між торговими палатами по всьому світу, які виступають в якості органів, що здійснюють видачу сертифікатів про походження. Рада також приділяє увагу тієї ролі, яку відіграють торгові палати різних країн, виступаючи в якості місцевих організацій щодо спрощення процедур торгівлі та партнерів митних органів.

3.2 Обґрунтування доцільності вдосконалення стратегії ТПП України

У сучасних ринкових умовах господарювання формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтований не лише на вплив внутрішніх чинників на підприємстві, але і на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем, яке обумовлює необхідність розвитку елементів ресурсного потенціалу підприємства, їх збалансованість та постійне підвищення ефективності використання.

Постійна мінливість ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємстві. Важливими елементами зовнішнього середовища, що мають вплив на обґрунтування стратегії є економічні, соціальні, політичні та юридичні умови, які мають регулятивний або ж обмежуючий вплив на діяльність підприємства та формування його потенціалу.

Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямів його економічної стратегії та передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху у досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства.

До внутрішніх чинників, що мають безпосередній вплив на стратегію формування потенціалу підприємства належать: генеральна стратегія діяльності підприємства, для реалізації якої формується потенціал підприємства; наявність висококваліфікованих кадрів, що мають значний досвід та необхідні навички при управлінні підприємством та зможуть забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства; ефективну побудову організаційної структури підприємства; принципи організації та ведення підприємницької діяльності тощо.

При обґрунтуванні стратегії формування потенціалу підприємства важливим етапом роботи є не лише визначення необхідної кількості ресурсів підприємства відповідної структури для забезпечення реалізації стратегії його діяльності, але і дослідження потенційних можливостей розвитку потенціалу підприємства у перспективі. Таким чином, на наш погляд, особливо актуальним є впровадження стратегії розвитку потенціалу підприємства, що буде розглядати діяльність функціонування підприємства з позиції застосування новітніх технологій, впровадження новацій, реконструкцій та технічне переозброєння діяльності підприємства, спрямоване на підвищення ефективності його діяльності.

Розглядаючи складові загального потенціалу підприємства, необхідно відзначити потребу безпосередньої участі кожної з них у процесі формування та здійснення підприємством інноваційно-технологічної діяльності, що сприятиме розвитку потенціалу підприємства у перспективі.

Отже, при обґрунтуванні стратегії розвитку потенціалу підприємства на перший план виходить інноваційно-технологічний потенціал, який можна охарактеризувати як сукупність засобів, важелів, інструментів, що наявні у підприємства, та відповідно, можливостей щодо використання ефективних нововведень у виробничій, фінансовій, управлінській і комерційній діяльності, виходячи із стратегічних напрямків його розвитку.

Рівень реалізації поточних і потенційних можливостей підприємства, що відображає ефективність використання його потенціалу, безпосередньо впливає

на досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей діяльності та потребує визначення якості та оцінки потенціалу підприємства у кількісному аспекті. Основною характеристикою потенціалу у процесі такої оцінки повинна бути цінність для досягнення зазначених цілей, що може бути визначена за допомогою відносних показників.

В розділі 2.3 ми оцінювали ефективність стратегії розвитку системи ТПП в Україні до 2020 року. Нагадаємо, що за результатами діяльності ТПП станом на 2018 рік коефіцієнт узгодженості становив 46 відсотків. Оскільки на остаточне виконання стратегії лишається 2 роки, виникає доцільність значного вдосконалення існуючої стратегії (Табл 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендації до вдосконалення стратегії розвитку в системі ТПП
України 2020**

Напрямок		Заходи
1.	Вплив на бізнес клімат і представництво інтересів	- збільшення членської бази в системі ТПП; - зростання ролі регіональних ТПП як третейської організації.
2.	Системне просування експорту та розвитку експортного потенціалу українського бізнесу	- Дотримання запланованих завдань; - Пошук нових міжнародних ринків.
3.	Послуги для бізнесу та стимулювання інвестиційної діяльності	- Регулювання чинного законодавства щодо інвестиційної політики в Україні
4.	Інформація, аналітика комунікація	- створення ефективної системи інформаційно-аналітичних продуктів - організація глобальних маркетингових досліджень для бізнесу
5.	Структурованість ТПП України й організаційний розвиток	- постійний професійний розвиток; - підвищення рівня корпоративної культури

Авторська розробка

Аналізуючи цю стратегію, ми звернули увагу, що не всі зазначені пункти в п'яти напрямках виконувалися.

Оцінюючи перший напрям, ми зазначали про зростання членської бази ТПП, успішність функціонування комітетів малих і середніх підприємств при регіональних палатах та про підвищення ролі ТПП України як третейської організації. Але цей напрям також охоплює й інші завдання, такі як: утримання ролі провідної асоціації вітчизняного бізнесу за кількістю членів, участь у створенні стратегій місцевого економічного розвитку, підвищення ролі регіональних палат як третейських організацій, утримання ролі найпотужнішої бізнес-асоціації з підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу.

Оскільки станом на 2017 рік, членська база ТПП України знизилася на 205 юридичних осіб можемо зробити висновок, що система ТПП поки що ще не є найвпливовішим інститутом бізнес-середовища. Підприємства поки що воліють звергатися до державних органів.

Ще варто відзначити, що не всі українські підприємства складають враження надійних партнерів. А це може стати бар'єром для співпраці з зарубіжними підприємствами..

Відповідно до Закону України “Про торгово-промислові палати в Україні” №671/97-ВР від 02.12.1997, ТПП України веде Недержавний реєстр українських підприємців, фінансовий стан яких свідчить про їх надійність як партнерів у підприємницькій діяльності в Україні та за її межами. Саме з метою підвищення репутації підприємства та збільшення довіри серед зарубіжних і українських компаній при укладанні нових контрактів, Торгово-промислова палата України й пропонує стати одним з українських підприємств/компаній, що пройшли перевірку надійності та отримали свідоцтво про включення до Недержавного реєстру надійних партнерів.

Якщо багато підприємств відповідатимуть таким вимогам як стабільність, досягнення відповідних результатів по найважливішим фінансово-економічним показникам, не мають заборгованостей перед кредиторами та підтвердили свою конкурентоспроможність ТПП України залучатиме їх в недержавний реєстр.

Але ТПП в свою чергу має бути також зацікавлена в цьому не менше, ніж за підприємств. Саме тому й існує необхідність активної всебічної підтримки, консультації з боку не лише ТПП України, а й регіональних ТПП також, задля залучення в реєстр.

На нашу думку головними перевагами допомоги ТПП України в успішному обговоренні щодо внесення підприємств до недержавного реєстру надійних компаній будуть є:

- зміцнення довіри серед зарубіжних та українських партнерів;
- підтвердження та посилення репутації іміджу надійного та відкритого партнера;
- підкреслення своїх конкурентних переваг і фінансової стабільності
- додаткова гарантія при проведенні переговорів з зарубіжними партнерами, укладанні контрактів, створенні спільних підприємств, участі у міжнародних тендерах тощо.

Якщо станом на 2020 роки зростання учасників зросте принаймні на 30% можливо буде стверджувати, що система ТПП України буде на першому місці по впливовості серед інститутів бізнес середовища.

Після досягнення цієї мети впливає й можливість для досягнення й інших заходів, що зазначенні в напрямі. Оскільки ТПП Україна та також регіональні ТПП утримуватимуть роль найпотужнішої бізнес-асоціації з підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу, роль регіональних ТПП як третейської організації значно зросте.

Щодо другого напрямку було зазначено значущість проведення великої кількості конгресно-виставкової діяльності, роль центрів підтримки експорту та проведення сертифікаційних програм тренінгів ТПП України для консультантів з експорту до ЄС у рамках поглибленої та всеосяжної угоди про вільну торгівлю. Даний напрям ми оцінили найвище в 0.7 з 1. Тому можемо спрогнозувати успішне виконання даної програми до 2020 року.

В третьому напрямі відзначали високу кількість надання якісних експертиз товарів, стимулювання інвестиційних процесів, пошуку та підбору

продажу бізнесу та стартапів. На сьогоднішній день система ТПП України надає своїм клієнтам актуальні й інноваційні послуги, сприяє залученню внутрішніх й зовнішніх інвестицій. Але необхідність в підтримці всеукраїнської мережі розвитку інвестиційної діяльності все ще існує.

Для того, що б підвищити інвестиційну привабливість, варто внести першочергові зміни в законодавстві стосовно спрощення умов ведення інвестиційної діяльності, та приведення національного законодавства у відповідність до міжнародного з метою активізації іноземних інвестицій. Але це не залежить від ТПП України. Після покращення попередніх пунктів, ТПП України здатна запроваджувати податкові та митних пільг, дотації, для своїх членів.

В четвертому та п'ятому напрямі стратегії було відзначено невелику кількість завдань, які були виконані. Відповідно існує подальше виконання таких завдань як: створення ефективної системи інформаційно-аналітичних продуктів, організація глобальних маркетингових досліджень для бізнесу, постійний професійний розвиток, підвищення рівня корпоративної культури.

Після дотримання й виконання вищенаведених завдань ТПП України вважатиметься як така система, що створює потужне інформаційно-аналітичне й комунікаційне поле, а також стабільною, розгалуженою мережею з ефективною системою управління, потужною інфраструктурою та ресурсною базою.

3.3 Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

Оскільки ми обґрунтували доцільність вдосконалення існуючої стратегії розвитку системи ТПП України, прогнозуємо, що оцінка буде позитивною. Для того, що б наші думки підтвердилися, проаналізуємо ефективність запропонованих шляхів вдосконалення по кожному напрямку.

В напрямі «Вплив на бізнес клімат і представництво інтересів» головним чинником задля успішного виконання стратегії ми визначили значне

збільшення членської бази в системі ТПП. Це даватиме змогу зміцнити взаємодовіру між партнерами-підприємствами, відстоювання їх економічних та соціальних інтересів, як одної з найважливіших рушійних сил поведінки і діяльності будь-якого соціального суб'єкта, особистості, соціальної спільноти, верстви, суспільства, відкритість та прозорість діяльності підприємств не лише на регіональному, а й на міжнародному рівні, гарантія при проведенні переговорів, укладанні контрактів.

В напрямі про системне просування експорту та розвитку експортного потенціалу українського бізнесу ми виявили успішне виконання даної програми. Тому у випадку стабільного дотримання завдань програми та пошуку нових міжнародних ринків для збуту українських товарів ТПП України до 2020 року стане найвпливовішою недержавною організацією з підтримки експорту.

Для ефективного виконання третього напрямку, «Послуги для бізнесу та стимулювання інвестиційної діяльності», ми відзначили необхідність внесення змін в законодавство як до спрощення умов до всебічного ведення інвестиційної діяльності для всіх учасників, так і підлаштування до умов, подібних до міжнародних. Це, насамперед, дозволило б ТПП Україні виступити як посередницькою та консультативною організацією щодо запровадження пільг, дотацій для своїх партнерів. Адже на сьогодні інвестиційна діяльність в Україні регулюється великою кількістю правових актів, які часто суперечать одне одному. Незважаючи на розгалужену систему нормативно-правових актів, що регулюють інвестиційну діяльність, говорити про цілісну і взаємоузгоджену систему законодавства в цій галузі поки що не доводиться.

Напрямок щодо інформації, аналітики комунікації, першочергово вимагає покращення щодостворення ефективної системи інформаційно-аналітичних продуктів. Проведення аналітичних досліджень безпосередньо спирається на процеси, що здійснюються на етапі збору документів та фактів. Він є найбільш рутинним, трудомістким та поки ще невизначеним в нормативно-правовому відношенні. Загалом, на ефективний збір інформації, хоча б має припадає до 60-

70% робочого часу, однак від успіху його реалізації здебільшого залежатиме й ефективність усіх наступних етапів та якість кінцевого аналітичного продукту.

В свою чергу сучасні наукові розробки в аналітичній галузі свідчать, що для підвищення ефективності етапу збору інформації він має ґрунтуватися на наступних основних принципах:

1. Принцип достовірності. Він полягає у використанні лише надійної інформації, для чого обов'язковим є проведення процедури верифікації фактів та повідомлень. Чим більшою кількістю джерел підтверджується інформація, тим вищий ступінь її достовірності. З огляду на трудомісткість подібної процедури на практиці вважається достатньою верифікація по декількох авторитетних джерелах.

2. Принцип змістовної відповідності поставленій меті - диктує необхідність суворого дотримання логічного закону тотожності та залучення до аналізу тільки такої інформації, що слугуватиме досягненню мети. Згідно з цим принципом етапу збору має передувати процедура усунення семантичних розбіжностей у розумінні предмету, робочих термінів та понять подальшого дослідження його замовником та безпосереднім виконавцем-аналітиком (етап 2). Це дозволяє мінімізувати комунікаційні бар'єри, які можуть виникнути при постановці цілей та завдань дослідження. Як свідчить практика, досягнення єдиного розуміння у трактуванні понять на початку дослідження є надзвичайно важливим, оскільки запобігає подальшому невірному ходу роботи та марній витраті часу.

3. Принцип оптимальної кількості інформації. Згідно з ним надлишок зібраних документів та фактів є так само шкідливим, як їх нестача, також, збираючи інформацію, слід уникати нагромадження її «про запас». На етапі збору аналітику необхідно керуватися здоровим глуздом та філософським постулатом, відомим як «лезо Окама» — те, що можна пояснити меншим, не треба пояснювати більшим, тобто цей важливий принцип має, як лезо, відрізати усю зайву інформацію, яка має слабе відношення до досягнення мети або є не виправданим дублюванням вже наявних відомостей.

4. Принцип творчого осмислення інформації, що збирається. Цей принцип стверджує, що збір в жодному разі не повинен носити формальний характер статистичного накопичення фактів, він є первинним етапом творчого, аналітичного процесу, під час якого кожен новий факт має критично оцінюватися з точки зору його доцільності та корисності при подальшому аналізі. Тут дуже важливу ролі відіграє інтуїція: вона підказує, який саме факт має бути знайдений, як на цей факт вийти та де його використання може принести максимальний ефект.

Щодо організацій глобальних маркетингових досліджень для бізнесу, то перш за все зазначимо, що маркетингові інтернет-технології широко впроваджуються на Заході, а от в Україні ці технології поки що тількище розвиваються. Саме тому, ефективним для бізнесу буде обов'язкове вивчення маркетингових технологій глобальної мережі, використовуючи такий метод дослідження як краудсорсинг. Метод полягає в тому, що певну роботу виконують не лише професіонали, а любителі, тобто "натовп", причому безкоштовно, на підставі публічної оферти, без урахування укладення трудового договору, на добровільній основі. Це допоможе ефективно здійснювати маркетингові дослідження, й при цьому ж залучати менше коштів на фінансування такої діяльності. Також виробники можуть покладатися на користувачів не тільки у питанні формулювання потреб, але й у визначенні продуктів і вдосконалень, які б задовольнили ці потреби. Краудсорсинг виник з розрахунку на передбачуване бажання споживачів безкоштовно або за невелику ціну поділитися своїми ідеями з компанією, виключно через бажання побачити ці ідеї втіленими у виробництві.

Зазначимо також, що у деяких випадках людино-орієнтований метод моделювання, як форма соціальної організації часто виявляється більш надійним і продуктивним, ніж традиційні форми організацій. Річ у тому, що всередині організацій існують певні правила, які підтримують більш-менш фіксовану структуру, функціональність і стабільність інституції. Кожна організація — ніби механізм, а її члени, люди — складові частини механізму.

Тим не менш, це обмежує свободу співробітників і часто є причиною стресу. Багатьом людям, на відміну від механічних частин, важко адаптуватися до певної фіксованої ролі, яка буде найбільше сприяти розвитку організації. Проекти людино-орієнтованого моделювання пропонують вирішення цієї проблеми у наступний спосіб. Вони адаптують організаційну структуру відповідно до людських почуттів, бажань, творчих задумів, щоб використовувати їх максимально ефективно та у конструктивному руслі. Це зменшує залежність від правил і зобов'язань організації, та робить людей щасливішими.

Для покращення завершального напрямку «Структурованість ТПП України й організаційний розвиток» ми визначили такі складові як постійний професійний розвиток, що в свою чергу передбачатиме рівнонаправлений, нерівноважний і відкритий процес зміни особи в результаті освоєння і виконання професійно-освітньої і професійної діяльності, та підвищення рівня корпоративної культури, що передбачатиме систему цінностей та переконань, які б розділяли кожен працівник установи та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації. Корпоративна культура — це також спосіб і засіб створення організації, яка самостійно розвивається. Досягнення зазначених двох завдань допоможе системі ТПП України стати стабільною, розгалуженою мережею, з ефективною системою управління з потужною інфраструктурою, ресурсною базою та професійними кадрами (табл.3.2).

Таблиця 3.3

Оцінка запропонованих рішень задля ефективності виконання стратегії розвитку системи ТПП Україна

Напрямок		Заходи	Оцінка
1.	«Вплив на бізнес клімат і представництво інтересів»	- збільшення членської бази в системі ТПП; - зростання ролі регіональних ТПП як третейської організації.	1

Продовження таблиці 3.3

2.	«Системне просування експорту та розвитку експортного потенціалу українського бізнесу»	- Дотримання запланованих завдань; - Пошук нових міжнародних ринків.	1
3.	«Послуги для бізнесу та стимулювання інвестиційної діяльності»	- Регулювання чинного законодавства щодо інвестиційної політики в Україні	0,6
4.	«Інформація, аналітик комунікація»	- створення ефективної системи інформаційно-аналітичних продуктів - організація глобальних маркетингових досліджень для бізнесу	0,7
5.	«Структурованість ТПП України й організаційний розвиток»	- постійний професійний розвиток; - підвищення рівня корпоративної культури	0,9

Авторська розробка

Слід обґрунтувати наведені оцінки в таблиці. За нашими прогнозами напрями 1 та 2 матимуть повне виконання. Напрями 3, 4 та 5 не будуть виконаними повної мірою через брак часу та чинників, котрі не залежать від діяльності ТПП України.

Визначивши шляхи вдосконалення стратегії, можемо оцінити коефіцієнт узгодженості:

$$k = (4,2 / 5) \times 100\% = 84\%$$

Можемо зробити висновок, що коефіцієнт узгодженості має позитивний результат, порівняно з фактичним показником. Можемо ствердити також, що після визначення шляхів вдосконалення, стратегія до 2020 року має цілком реальні шанси успішно бути виконаною. Показник поки що не несе стовідсотковий результат лише через те, що зовнішні чинники такі як врегулювання чинного законодавства можуть пригальмувати своєчасність виконання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Історично, у світі сформувалось декілька моделей ТПП, які різняться за декількома характерними рисами та принципами діяльності. Це континентальна, англосаксонська, державна та змішана моделі.

В умовах глобалізації почалася з являтися необхідність в уніфікації та стандартизації діяльності підприємств координаційного типу. Зважаючи на те, що кожна країна мала свої особливості специфіку ринкового середовища, актуалізувалась ідея створення єдиної організації, якою стала Міжнародна торгова палата. Це є незалежна самоврядна некомерційна міжнародна організація, створена в 1919 році, яка об'єднує торгово-промислові палати, підприємницькі організації і окремі компанії для вироблення міжнародних стандартів торгівлі, спільного захисту інтересів в міжнародних організаціях, вирішення комерційних суперечок.

Членство в палаті забезпечується через національні комітети, сформовані в 91 країні (на 2017 рік), прямими членами МТП є 20 торгових палат рівня країн, де національних комітетів не сформоване; крім того, існує можливість прямого членства інших підприємницьких об'єднань і комерційних організацій з країн, де немає національних комітетів.

На даний момент рік коефіцієнт узгодженості ТПП становив 46 відсотків. Оскільки на остаточне виконання стратегії лишається 2 роки, виникає доцільність значного вдосконалення існуючої стратегії.

Для ефективності стратегії, необхідно виконати такі завдання як: збільшення членської бази в системі ТПП; зростання ролі регіональних ТПП як третейської організації; дотримання запланованих завдань; пошук нових міжнародних ринків; регулювання чинного законодавства щодо інвестиційної політики в Україні; створення ефективної системи інформаційно-аналітичних продуктів; організація глобальних маркетингових досліджень для бізнесу; постійний професійний розвиток; підвищення рівня корпоративної культури. Дотримання запропонованих завдань дозволить підвищити коефіцієнт

узгодженості, що в свою чергу й матиме позитивний результат на досягнення головної мети стратегії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підприємство координаційного типу є державні та недержавні самостійні організації або їх структурні підрозділи, основна функція яких полягає у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності підприємств задля збільшення ефективності експортних операцій. Вони можуть поділятися за способом утворення, за терміном дії та за масштабами діяльності. До таких підприємств можуть належати торгово-промислові палати, товарні, фондові, валютні біржі тощо. Головні функції підприємств координаційного типу є виконання завдань, визначених договором, статутом, актом про створення об'єднання, вирішення спільних для групи підприємств питань, проведення спільної для галузі науково-технічної політики, виконання при необхідності планових функцій, захист прав та інтересів підприємств координаційного типу.

Механізм функціонування підприємств координаційного типу базується на таких складових як: нормативно-правове забезпечення, організаційне забезпечення, фінансове забезпечення, кадрове забезпечення, науково-методичне забезпечення.

Критерій ефективності являє собою наближене вираження критерію раціональності у прийнятті рішення щодо стратегії підприємств координаційного типу. Тому коли вимірюють чи оцінюють ефективність, потрібно знати, які або чії цінності максимізуються. Основними концепціями на яких базується стратегія підприємств координаційного типу є ефективність та продуктивність.

Ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей заснована на оцінці відповідності запланованих цільових показників стратегічного плану і фактично досягнутого їх рівня. В якості характеристики цільової ефективності використовують коефіцієнт узгодження.

Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління в системі ТПП України і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій. Формування стратегії

включає такі дії як визначення цілей, моніторинг, стратегічний аналіз, генерування альтернативних стратегій, вибір стратегій, розробка стратегій, реалізація стратегій, стратегічний контроль.

На сьогоднішній день існує визначена стратегія розвитку Торгово-промислової палати України та регіональних торгово промислових палат (далі - система ТПП) до 2020 року розроблена представниками системи ТПП за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва. Дана стратегія включає 5 напрямів: вплив на бізнес клімат і представництво інтересів; системне просування експорту та розвиток експортного потенціалу українського бізнесу; послуги для бізнесу та стимулювання інвестиційної діяльності; інформація, аналітика, комунікації; структурованість ТПП України й організаційний розвиток. За виконання, моніторинг та управління виконанням стратегії розвитку системи ТПП відповідають вище керівництво ТПП України та керівники регіональних палат.

- Головними завданнями стратегії є Система ТПП в Україні формує «порядок денний» бізнесу до влади;
- Понад 50% послуг надається в on-line режимі;
- Кожен суб'єкт бізнесу в країні знає про активну пробізнесову позицію системи ТПП; щорічне збільшення членської бази становить щонайменш 10%; плинність членів не перевищує 5% на рік;
- Усі ключові для бізнес-середовища нормативно-правові акти проходять експертизу в системі ТПП;
- Члени та клієнти ТПП України і регіональних палат отримують повний спектр основних послуг, пов'язаних із експортом;
- Система ТПП – організатор наймасштабніших і високопрофесійних заходів із питань експорту;
- Значна частка господарських спорів урегульовується в третейських судах і центрах медації в системі ТПП;
- Бізнес-процеси і послуги системи ТПП стандартизовані і відповідають сучасним світовим практикам (ISO 9001, ISO 26000 та ін.);

- Система ТПП в Україні – це надійний партнер для залучення ресурсів міжнародних організацій та забезпечення їх цільового використання.

За результатами економічної діяльності ТПП України, не враховуючи показники які складали на першу половину 2015 року, частину коштів було достатньо задля виділення та остаточного затвердження на дану стратегію й відповідає найголовнішою поставленою ціллю, а саме створення та підтримка сприятливого середовища для ведення бізнесу в Україні посилення міжнародної ділової співпраці «Україна – Світ». Чистий дохід значно зріс в 2015 році в порівнянні з 2014 (на 30123 млн. грн). Але цей показник знизився в 2016 та 2017 році (на 36346 млн грн).

Ступінь досягнення стратегії є не достатнім високим на даний момент. Враховуючи, що це показники станом на 2017 рік, можна пересвідчитися, що зараз мета стратегії не виконується повною мірою, а тому існує необхідність її поліпшення.

Аналізуючи стратегію розвитку системи ТПП Україна, ми звернули увагу, що не всі зазначені пункти в п'яти напрямках виконувалися. Для ефективності стратегії, необхідно виконати такі завдання як: збільшення членської бази в системі ТПП; зростання ролі регіональних ТПП як третейської організації; дотримання запланованих завдань; пошук нових міжнародних ринків; регулювання чинного законодавства щодо інвестиційної політики в Україні; створення ефективної системи інформаційно-аналітичних продуктів; організація глобальних маркетингових досліджень для бізнесу; постійний професійний розвиток; підвищення рівня корпоративної культури. Дотримання запропонованих завдань дозволить підвищити коефіцієнт узгодженості, що в свою чергу й матиме позитивний результат на досягнення головної мети стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ від 16.04.1991 р., із змінами і доповненнями;
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 6 серпня 2014 р. № 385 /2014/ Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>;
3. Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020" [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015/ Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>;
4. Про торгово-промислові палати в Україні: Закон України від 2 грудня 1997 р. № 671/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – № 13. – С. 52.
5. Александрова Б. В. Зарубіжний досвід діяльності торгово-промислових палат та перспективи його застосування в Україні / Б. В. Александрова. // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – №12. – С. 73–77.
6. Александрова Б.В. Торгово-промислова палата України в системі факторів розвитку підприємництва / Б.В. Александрова // Академічний огляд. – 2015. – № 1 (42). – С. 35–43.
7. Болдир Г. М. Моделі поведінки торгово-промислової палати як інформаційного агента в системі взаємодії бізнесу та влади / Г. М. Болдир. // Вісник економічної науки України. – 2009. — С. 39–43.
8. Болдир Г. М. Роль торгово-промислових палат в інформаційному забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Г. М. Болдир // Економічний вісник Донбасу. — 2015. — №3. — С. 73–78.
9. Виханский О. С. Стратегічне управління: підр. / О. С. Виханский. – 2-е вид., доп. – М.: Гардарика, 2000. – 296 с.;

10. Вишняков А.К. Регулирование внешнеэкономической деятельности в Украине. / А.К. Вишняков – Харьков : ООО "Одиссей", 2005. – 256 с.
11. Водачек Л., Водачкова О. Стратегія управління інноваціями на підприємстві. - М.: "Економіка", 2016.-351 с.
12. Волкович Л. Ю., Жеребятіна І. В. Актуальні питання систематизації інвестиційного законодавства // Порівняльно-аналітичне право— 2016 — № 5. — С. 187–189.
13. Гаверський В. В. Правова основа державного регулювання інвестиційних процесів в Україні // Актуальні проблеми політики — 2014—. № 53.— С. 283–289.;
14. Герасименко Г. О. Проблеми та перспективні напрями економічного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / Г.О. Герасименко. // Вісник КНУТД. – 2014. – С. 26–35.;
15. Герасимчук В.Г. Економіка та організація виробництва. / В.Г. Герасимчук – К.: Знання, 2017. – 678с.
16. Головкова Л.С. Управління стратегічним потенціалом корпоративних структур регіону /Л.Головкова //Актуальні проблеми управління : кол. Монографія; під ред. В.М.Огаренка. – Запоріжжя: КПУ, 2016.- Т.1 . - С. 438-513.
17. Гурняк І. Л. Рейтингова оцінка торгово-промислових палат регіонів України / І. Л. Гурняк // Економічні ЕСЕ. – К. : Інститут реформ, 2003. – Вип. 16. – С. 57 – 60.
18. Добкіна К. Р. Торгово-промислова палата України: історико-правові аспекти виникнення та становлення / К. Р. Добкіна // Вісник прокуратури. – 2008. – № 8. – С. 120 – 124
19. Зенгер Х. 36 стратегій для менеджерів / Харро фон Зенгер. – М.:Олімп бізнес, 2010. – 224 с.
20. Зінь Е. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності [підручник] / Е. А. Зінь, Н. С. Дука. – К.: Кондор, 2009. – 432 с.

21. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: /Г.І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доповн. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. - 406 с.
22. Клівець П. Г. Стратегія підприємства / П.Г. Клівець.- К.: Академвидав, 2007. -322 с.
23. Книш М.И. Конкурентні стратегії / Книш М.И. – СПб., 2009. – 495 с.
24. Малько К.С. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість України: чинники їх формування в сучасних умовах / К.С. Малько // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 100–105
25. Міжнародна торгівля: підручник. / За ред. Ю.Г. Козака. – Київ-Катовіце-Краков: ЦУЛ, 2015. – 272 с.
26. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Навч. посібник. – 2-ге вид, перероб. і доп. – Донецьк: вид-во ДУЕП, 2017. – 332 с.
27. Муляр Т. М. Формування і реалізація стратегій підприємств / Т. М. Муляр. // Таврійський державний агротехнологічний університет. – 2013. – С. 289–300.
28. Наumenко С. В. Регіональна палата – ключ до нових ринків / С. В. Наumenко // Діловий вісник. – 2016. – № 4 (107). – С. 22 – 23.
29. Остроумова В. В. Торгово-промислова палата України: підсумки та перспективи розвитку / В.В. Остроумова. // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – №2. – С. 158–162.
30. Пашута М. Т. Прогнозування та програмування економічного та соціального розвитку: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів - К .: Центр навчальної літератури, 2016. - 210 с.
31. Побігун С.А. Обґрунтування стратегічних рішень щодо сталого розвитку підприємств / С.А.Побігун // Вісник Хмельницького національного університету. - 2017. - №3, т.1 - с.153-157

32. Семаніва Ю.В. Юрисдикція морської арбітражної комісії при торговопромисловій палаті України / Ю.В. Семаніва // Актуальні проблеми держави і права. – 2017. – Вип. 68. – С. 541–548.
33. Стаднік М. О. Нормативно-правове забезпечення механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні / Михайло Олексійович Стаднік. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – С. 114–116.
34. Стратегічна структуризація підприємств: навч. посіб. / Г. М. Заболотний, В. В. Коровій, П. С. Мартинюк, А. М. Ступницький. – Вінниця: Книга-Вега ВАТ “Віноблдрукарня”, 2017. – 304 с.
35. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. – Х. : Вид-во НУА, 2017. – 180 с.
36. Хвесик М.А. Концептуальні засади сталого розвитку в контексті глобалізації і регіоналізації / М.А.Хвесик, Л.М.Горбач // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Розділ II. Економіка України. – 2011. - №7. – с.107-113.
37. Ходоровский М. Я. Подходы к оценке эффективности стратегии организации / М. Я. Ходоровский, Е. В. Алексенко. // Прикладная экономика. – 2016. – С. 4–21.
38. Ходько Н. Мале і середнє підприємництво в Україні: стан розвитку та регіональні відмінності (2010–2014 роки) / Н. Ходько, Н. Балдич, Л. Чорній. – К.: Проект USAID, 2015. – 96 с.
39. Яковенко Р. В. Характеристика елементів інфраструктури (частина 1). – 2018.
40. Звіт 2015 рік. // Торгово-промислова палата України. – 2015. – С. 23
41. Звіт 2016 рік. // Торгово-промислова палата України. – 2015. – С. 23;
42. Звіт 2017 рік. // Торгово-промислова палата України. – 2015. – С. 23;

43. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ 2020 СИСТЕМИ ТПП В УКРАЇНІ. // Торгово-промислова палата України//Звіт. – 2015. – С.;
44. Баклан А. Торгово-промислові палати запускають хвилю реформ [Електронний ресурс] / Анастасія Баклан // Національна платформа малого та середнього бізнесу. – 607. – Режим доступу до ресурсу: <http://platforma-msb.org/torgovo-promyslovi-palaty-zapuskayut>;
45. Дніпроваська торгово-промислова палата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cci.dp.ua>;
46. Запорізька торгово-промислова палата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cci.zp.ua>;
47. Київська торгово-промислова палата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kiev-chamber.org.ua>;
48. Львівська торгово-промислова палата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lcci.com.ua>;
49. Малый бизнес: зарубежный опыт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cci.crimea.ua>;
50. Миколаївська торгово промислова палата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rtp.com.ua/>;
51. Міжнародна торгова палата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://iccwbo.org>
52. Торгово-промислова палата України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ucci.org.ua>;
53. Торгово-промислові палати України та країн СНД [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://books.br.com.ua>;
54. Одеська торгово-промислова палата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://orcci.odessa.ua>;
55. Ucci.org.ua [www.ucci.org.ua] : [Інтернет-портал]. – Електронні дані. – [ЕФЕКТИВНІІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ, 2018]. – Режим доступа:

<https://www.ucci.org.ua/events/roundtables/efektivni-instrumenti-dlia-rozvitku-malogo-ta-serednogo-biznesu>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові показники ТПП Україна за 2014 рік

Дохід за 2014 рік			
Вид послуг		Обсяг реалізації, тис грн	Питома вага
1	Зовнішньоекономічні	4179	1.26%
2	Сертифікація походження, належності до власного виробництва	152383	45.85%
3	Сертифікація відповідності	3286	0.99%
4	Проведення експертиз	41207	12.40%
5	Проведення виставок	8477	2.55%
6	Проведення тендерів	39	0.01%
7	Товарна нумерація	2425	0.73%
8	Оцінка вартості майна	5682	1.71%
9	Декларування, брокерські	14059	4.23%
10	Переклади	5606	1.69%
11	Інформаційні	6275	1.89%
12	Юридичні	5467	1.64%
13	Патентно-ліцензійні	630	0.19%
14	Рекламно-видавницькі	665	0.20%
15	Оформлення документів для в'їзду та виїзду	257	0.08%
16	Навчання	5512	1.66%
17	Оренда	6041	1.82%
18	Комплексні послуги в галузі впровадження	112	0.03%
19	Видача карнетів А.Т.А.	1481	0.45%

20	Землопровідні	204	0.06%
21	Проведення аукціонів	0	0.00%

Продовження додатку А

22	Транспортні	420	0.13%
23	Туристичні	387	0.12%
24	Сприяння робіт підвідомчих підприємств	1676	0.50%
25	Сприяння розвитку бізнесу	886	0.27%
26	Дошкільна освіта	249	0.07%
27	Екологічні	59	0.02%
28	Обслуговування програмних комплексів	385	0.12%
29	Провайдерські	337	0.10%
30	Ведення недержавних реєстрів	14	0.00%
31	Громадське харчування	645	0.19%
32	Консультаційні	247	0.08%
33	Аудиторські	0	0.00%
34	Ріелторські	6	0.0001%
35	Електровимірювальні	121	0.04%
36	Ксерокопіювання	32	0.01%
37	Інші послуги	9441	2.84%
38	Інші позареалізаційні доходи	53460	16.08%
ВСЬОГО:		332377	100%
Витрати (тис.грн)			
1	Матеріальні затрати	21051	6.9%
2	Витрати на оплату праці	131037	43.1%
3	Відрахування на соціальні заходи	45166	14.8%
4	Амортизація	17559	5.8%
5	Інші витрати	81273	26.7%

6	Обов'язкові платежі та збори	8129	2.7%
ВСЬОГО:		304214	100%

Продовження додатку А

Чистий прибуток (тис.грн.)	28163
Членські внески (тис.грн.)	3071

Додаток Б

Фінансові показники ТПП Україна за 2015-2017 рр.

Дохід за 2015-2017 рр.							
Вид послуг		Обсяг реалізації, тис грн. (2015 рік)	Питом а вага %	Обсяг реалізації, тис грн. (2016 рік)	Питом а вага %	Обсяг реалізації, тис грн. (2017 рік)	Питом а вага %
1	Зовнішньоекономічні	7990	1.83%	6915	1.56%	10383	1.98%
2	Сертифікація походження, належності до власного виробництва	150446	34.37%	99612	22.53%	168022	32.14%
3	Сертифікація відповідності	272	0.06%	221	0.05%	?	?
4	Проведення експертиз	44372	10.14%	48683	11.01%	62215	11.90%
5	Проведення виставок	10588	2.42%	10168	2.30%	14836	2.84%
6	Проведення тендерів	41	0.01%	42	0.01%	?	?
7	Товарна нумерація	2749	0.63%	3758	0.85%	4002	0.77%
8	Оцінка вартості майна	8218	1.88%	7748	1.75%	7200	1.38%
9	Декларування,	14845	3.39%	17711	4.01%	25067	4.79%

	брокерські						
--	------------	--	--	--	--	--	--

Продовження додатку Б

10	Переклади	6585	1.50%	6981	1.58%	8004	1.53%
11	Інформаційні	6703	1.53%	7983	1.81%	10806	2.07%
12	Юридичні	4259	0.97%	4934	1.12%	7800	1.49%
13	Патентно-ліцензійні	1070	0.24%	1484	0.34%	1786	0.34%
14	Рекламно-видавницькі	924	0.21%	885	0.20%	630	0.12%
15	Оформлення документів для в'їзду та виїзду	118	0.03%	168	0.04%	?	?
16	Навчання	3229	0.74%	5333	1.21%	5730	1.10%
17	Оренда	5052	1.15%	6275	1.42%	7238	1.38%
18	Комплексні послуги в галузі впровадження	364	0.08%	541	0.12%	477	0.09%
19	Видача карнетів А.Т.А.	2112	0.48%	2683	0.61%	3983	0.76%
20	Землопровідні	185	0.04%	331	0.07%	?	?
21	Проведення аукціонів	26	0.01%	-	-	?	?
22	Транспортні	739	0.17%	846	0.19%	1000	0.19%
23	Туристичні	565	0.13%	258	0.06%	?	?
24	Сприяння робіт підвідомчих підприємств	1949	0.45%	1517	0.34%	?	?
25	Сприяння розвитку бізнесу	3027	0.69%	3866	0.87%	4072	0.78%

26	Дошкільна освіта	74	0.02%	-	-	?	?
----	------------------	----	-------	---	---	---	---

Продовження додатку Б

27	Екологічні	106	0.02%	116	0.03%	?	?
28	Обслуговування програмних комплексів	309	0.07%	389	0.09%	526	0.10%
29	Провайдерські	407	0.09%	509	0.12%	702	0.13%
30	Ведення недержавних реєстрів	19	0.0001 %	25	0.01%	?	?
31	Громадське харчування	410	0.09%	-	-	?	?
32	Консультаційні	132	0.03%	224	0.05%	513	0.10%
33	Аудиторські	1	0.00%	1	0.00%	?	?
34	Ріелторські	-	-	-	-	?	?
35	Електровимірювальні	135	0.03%	131	0.03%	?	?
36	Ксерокопіювання	28	0.01%	23	0.01%	?	?
37	Інші послуги	12764	2.92%	14835	3.35%	22852	4.37%
38	Інші операц. доходи	146898	33.56%	187012	42.29 %	154973	29.64
ВСЬОГО:		437711	100%	442208	100%	522786	100%
Витрати							
1	Матеріальні затрати	24884	6.6%	23074	5.74%	27766	5.54%
2	Витрати на оплату праці	150283	39.6%	139800	35.69 %	192140	38.36 %

3	Відрахування на соціальні заходи	49695	13.1%	30601	7.29%	40909	8.17%
---	----------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Продовження додатку Б

4	Амортизація	21170	5,6%	19754	4.71%	22683	4.52%
5	Інші витрати	120608	31.8%	186687	44.48 %	211051	42.14 %
6	Витрати з податку на прибуток	12786	3.4%	8760	2.09%	6335	1.26%
ВСЬОГО:		379426	100%	419676	100%	500839	100%
Чистий прибуток (тис.грн.)		58258		22532		21947	
Членські внески (тис.грн.)		3268		3800		3900	



Стратегія Торгово-промислових палат України 2020

МІСІЯ

Створення та підтримка сприятливого середовища для ведення бізнесу в Україні і посилення міжнародної ділової співпраці “світ – Україна – світ”.

ВІЗІЯ

Система ТПП – це впливова, дієва і проактивна організація, найбільш регіонально розгалужена в Україні та з потужною мережею партнерств за кордоном, яка створює умови для підвищення конкурентоспроможності бізнесу на регіональному, національному та міжнародних рівнях.

ЦІННОСТІ

- Незалежність
- Патріотизм
- Соціальна відповідальність
- Стабільність і системність
- Довіра
- Унікальність

Стратегічні напрями та ключові цілі

Вплив на бізнес-клімат та представництво інтересів

Рейтинг впливовості №1 серед інститутів бізнес-середовища.

- Представництво інтересів національного бізнесу за умови вільного членства;
- Проведення кампаній з захисту інтересів національного бізнесу;
- Єдиний центр по роботі з донорами та грантовими заявками.

На національному рівні:

- Порядок денний від бізнесу до влади (Business Agenda);
- Щорічна доповідь Президента ТПП України у Верховній Раді України.

На регіональному рівні:

- Стратегії місцевого економічного розвитку;
- Регіональні і місцеві програми розвитку.

Системне просування експорту та розвиток експортного потенціалу українського бізнесу

ТПП – рушій розвитку експорту та експортного потенціалу вітчизняного бізнесу.

- Створення власних торгових місій за кордоном;
- Мережа національних Центрів розвитку експорту та експортного потенціалу вітчизняних підприємств;
- Системна робота по зниженню/зняттю обмежень для вітчизняних товарів та послуг: квот заборонджувальних мит, отримання міжнародних сертифікацій товарів, виробництв та лабораторії;
- Посилення виставкової активності і бізнес туризму.

Послуги для бізнесу та стимулювання Інвестицій

ТПП – надає своїм клієнтам актуальні та інноваційні послуги, а також всіляко сприяє реалізації внутрішніх та залученню зовнішніх інвестицій.

- Мережа регіональних центрів розвитку інвестицій, підготовка регіональних інвестиційних паспортів;
- ТПП активний ініціатор формування розвитку підприємства бізнес – інкубаторів, кластерів, фондів розвитку підприємництва бізнес – акселераторів, міжрегіональних бізнес – партнерств;
- Формування власної інфраструктури ТПП: донорський, інвестиційний та венчурний фонди (об'єднання власних активів у інвестиційний портфель).

Інформація, аналітика, комунікації

ТПП – створює потужне інформаційно - аналітичне та комунікаційне поле.

- Створення ефективної системи інформаційного забезпечення та власного аналітичного центру (або партнерства з аналітичними центрами);
- Підвищення поінформованості про діяльність ТПП через побудову ефективних комунікацій з членами, бізнесом, владою, ЗМІ вітчизняною та міжнародною спільнотою;
- ТПП через систему комітетів та участі в громадських і дорадчих органах формує продуктивні відносини з владою;
- Створення дієвої системи навчання і розвитку для внутрішніх і зовнішніх потреб.

Структурованість ТПП та організаційний розвиток

ТПП – стабільна, розгалужена мережа з ефективною системою врядування, потужною інфраструктурою та ресурсами, що діє на принципах іновативності, технологічності, швидкості та прозорості.

- Розподіл функцій між центральною та регіональними ТПП;
- Залучення інвестицій для реалізації стратегії ТПП;
- Створення планів розвитку та змін в залежності від стратегічних цілей;
- «Мережева експертиза» палат, де вся система може використовувати спеціалізовані ресурси кожної палати;
- Єдиний координаційний центр для реалізації стратегії;
- Підвищення рівня кваліфікації та оплати праці штатних працівників.

Базові основи виконання стратегії

Наші члени і наші клієнти – це наша найбільша цінність. ТПП постійно вивчає потреби своїх наявних та потенційних членів, пропонує рішення, що підвищують капіталізацію бізнесу, економлять час та витрати.

ТПП забезпечує синергію чотирьох функцій:

- Функція представництва інтересів – (порядок денний, представництво)
- Економічна функція – (надання послуг, сервісів)
- Аналітична – (аналітичні звіти, огляди, прогнози)
- Третейська – (арбітражні, третейські послуги, медіація)

ТПП переходить від **пост-сучасної моделі національної** основної функції – представницько-сильною представницько-м. центрі та потужними регіонами виконують послуги та захищають регіональному рівні

Організаційно-функціональна схема реалізації стратегії

