РАЗДЕЛ 3

Уровень развития бизнеса недостаточен для успешной конкуренции

Результаты Отчета о глобальной конкурентоспособности 2013 свидетельствуют о том, что экономика Украины недостаточно конкурентоспособна в глобальном масштабе. В прошлом году в Отчете о конкурентоспособности регионов Украины рассматривалась наиболее проблемная для Украины составляющая институтов, с акцентом на эффективность государственных институтов. Но далеко не все зависит от государства и эффективности его вмешательства в экономику страны — роль и ответственность самого бизнеса нельзя недооценивать. Коррупция стимулируется негласным согласием бизнеса действовать по незаконным схемам, рабочая сила недостаточно квалифицирована ввиду нежелания компаний вкладывать средства в развитие своих сотрудников, конкуренция на рынке несовершенна, поскольку не все хотят играть по честным и открытым правилам, есть сложности с получением заемных средств, потому что стандарты отчетности и прозрачность в бизнесе далеки от идеала, новейшие технологии не получают должного распространения, потому что зачастую бизнес к этому морально и технологически просто не готов, и т.д.

Чтобы ответить на вопрос, в какой степени бизнес обладает стремлением и возможностями осуществлять вклад в рост конкурентоспособности страны, в Отчете 2013 были исследованы факторы, которые определяют уровень развития бизнеса — как «мягкие» (*soft*), так и «жесткие» (*hard*).

К числу «мягких» факторов можно отнести те, которые в большей мере основаны на взаимодействии с людьми или сообществами, тогда как «жесткие» факторы, прежде всего, базируются на использовании технологий

К факторам, которые определяют уровень развития бизнеса, и которые можно оценить на основе показателей, входящих в Индекс глобальной конкурентоспособности, были отнесены следующие: адаптивность бизнеса и корпоративное управление; корпоративная этика, корпоративная социальная ответственность и кадровая политика; инновации и бизнес-процессы; корпоративные финансы.

Разделение факторов, формирующих конкурентоспособность страны, на те, которые определяются государством, и те, на развитие которых влияет бизнес, вполне оправданно. Прежде всего, это привычное разделение в экономике на макро- и микро-уровни. Более того, это важно сейчас, когда глобальная экономика все еще не вышла из зоны кризиса и в ближайшем будущем ситуация в ней останется «*хрупкой*», согласно определению Отчета Всемирного экономического форума Global Risks 2013. Разделение рисков для мировой экономики на два уровня подтверждается и Lloyd's Risk Index 2013, согласно которому ключевые глобальные риски имеют как регуляторный характер (усиление налогообложения, ужесточение законодательства), так и экономический (потеря потребителей, повышение стоимости и снижение доступности кредитования, рост цен на ресурсы).

Такой подход особенно актуален для Украины, чья экономика в 2012-2013 годах стала «охлаждаться» и перешла в зону риска. Украина получила лишь 25-е место из 27 ведущих развивающихся экономик в Emerging Markets Opportunity Index 2012 (рассчитывается Grant Thornton на основе показателей объема экономики

и прогнозов ее роста). В Failed States Index 2012 (составляется The Fund for Peace и включает социально-экономические и политические показатели) Украина относится к категории *warning* и занимает 113-е место из 177 стран. В 2013 году ведущие рейтинговые агентства — Fitch, Moody`s, S&P — понижали свои прогнозы и рейтинги для Украины. Наконец, Current Country Risk Classifications (присваивается ОЭСР) для Украины в 2013 остается на критическом уровне (7, такая же оценка была в кризисные годы конца 1990-х и 2000-х).

Для того, чтобы понять, насколько украинская экономика готова к текущим вызовам и рискам, причем именно на уровне бизнеса (что также определяет ее возможность справиться с ними без особой поддержки государства), в данном Отчете более глубоко исследованы факторы развития бизнеса. Исследование показало, что в целом украинский бизнес недостаточно развит для того, чтобы успешно конкурировать в условиях глобальной экономики. В ряде случаев, полученные оценки для отдельных регионов и отраслей находятся на уровне последних позиций мирового рейтинга или же, в большинстве случаев, отстают от оценок основных сравнимых стран.

Под «сравнимыми странами» в Отчете понимаются бывшие республики СССР, бывшие социалистические страны, а также, в отдельных случаях, сравнимые по своему объему и другим параметрам развивающиеся экономики, например, Турция.

Кроме того, в Индексе глобальной конкурентоспособности 2013, а также в Индексе конкурентоспособности регионов Украины 2013 важно отметить негативную динамику по многим показателям, характеризующим факторы развития бизнеса в Украине, о чем детальнее будет изложено ниже.

3.1 Адаптивность

У УКРАИНСКОГО БИЗНЕСА НЕДОСТАТОЧНО РАЗВИТА СПОСОБНОСТЬ К АДАПТАЦИИ

Насколько готова украинская экономика и бизнес в частности к вызовам глобальных и специфических страновых рисков? На базе Global Risks Perception Survey, проведенного ВЭФ среди участников опроса для Индекса глобальной конкурентоспособности осенью 2012 г., был составлен рэнкинг по эффективности риск-менеджмента в компаниях (Risk Management Effectiveness). В нем Украина получила одну из самых низких оценок, заняв 119-е место (из 139 стран).

Таблица 3.1 Эффективность риск-менеджмента в компаниях Украины и сравнимых стран

Позиция	Страна	Балл
57	Польша	3,87
73	Россия	3,60
98	Словакия	3,11
103	Венгрия	3,03
113	Молдова	2,93
119	**Украина**	**2,65**
123	Румыния	2,53

Источник: World Economic Forum, Global Risks, 2013

У Украины столь же низкие балльные оценки (2,54) и по показателю «устойчивости» (resilience), который определяет «способность страны адаптироваться или восстановиться от влияния глобального риска на страну» (у Польши и России — 2,86 и 2,84 балла соответственно).

В Опросе руководителей бизнеса, который в 2013 году провел Фонд «Эффективное управление» по методологии ВЭФ, адаптивность бизнеса исследуется вопросом «Как Вы оцениваете возможности Вашей компании адаптироваться к внешним шокам (кризисы и т.п.)?». Разброс агрегированных оценок в ответах на этот вопрос в разрезе регионов составляет почти 1 балл (по 7-балльной шкале) — и это много по мировым меркам. Выделить какую-то корреляцию результатов с общим значением индекса конкурентоспособности сложно. Так, в число регионов-лидеров по адаптивности бизнеса вошли Ровенская (4,60 балла), Закарпатская (4,45) и Харьковская (4,38), а аутсайдеров — Полтавская (3,75), Донецкая (3,70) и Сумская (3,68) области.

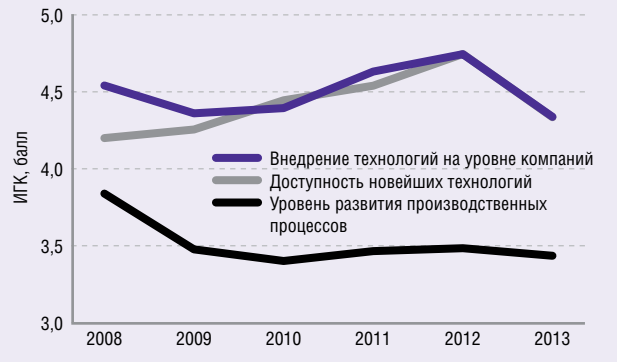
Согласно Опросу, возможности адаптации у бизнеса меньше в отраслях, работающих с сырьем — в добывающей промышленности (3,55), строительстве (3,76), производстве электроэнергии, газа, воды (3,87) и в сельском хозяйстве (3,90). А лучшие оценки адаптивности в отраслях, предоставляющих услуги: в торговле (4,13), отельном и ресторанном хозяйстве (4,18), в страховом (4,54) и банковском (5,01) секторах. Если средние оценки адаптивности у малого и крупного бизнеса примерно равны (4,07 и 4,08 соответственно), то у средних компаний они чуть ниже (3,97).

Оценить готовность экономики к всевозможным рискам позволяют показатели ее технологической готовности и адаптивности (Рисунок 3.1).

Как видно из динамики за предшествующие несколько лет, балльные оценки Украины по важным для компаний показателям технологической адаптивности существенно выросли. По двум из них страна смогла подняться практически на 20 позиций в гобальном рейтинге, но по результатам 2013 года не только утратила приобретенное, но и оказалась на худших для себя местах за последние несколько лет.

Особенно падение заметно по показателю уровня развития производственных процессов: в 2013 году балльные оценки примерно такие же, что и в 2009-2012 гг., однако при этом страна опустилась почти на десять позиций в глобальном рейтинге. Следует отметить, что после мирового кризиса во многих странах стали намного активнее внедрять технологии, что подтверждается оценками и других индексов. В Globalization Index 2012 (рассчитывается EY), где Украина получила 47 место по степени вовлеченности в глобальную экономику (из 60 крупнейших экономик; 46-е место у Турции, а

Рисунок 3.1 **Динамика отдельных показателей технологической готовности и развития бизнеса Украины в ИГК**



Источник: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2008-2013

48-е у России), из всех составляющих этого индекса у Украины худшее значение именно по технологической составляющей. Оценка Украины (2,2 балла) почти в 4 раза ниже оценки этой составляющей у лидера рейтинга — Гонконга, при этом агрегированная по странам оценка технологической составляющей за 10 лет выросла примерно на 1 балл, а прогноз роста на 4 года — еще плюс 0,5 балла. В Knowledge Economy Index 2012 (составляется Всемирным Банком) у Украины 56-я позиция (у России — 55-я) — это на 2 позиции ниже, чем позиции Украины в этом же индексе в 2000-м году.

Хотя Украина все еще находится на уровне сравнимых с ней развивающихся экономик, технологический разрыв с ведущими экономиками возрастает. Более того, показатели технологической готовности существенно разнятся по регионам Украины: в стране заметен межрегиональный технологический разрыв

Как видно из Рисунка 3.2, разрыв по показателям доступности и внедрения технологий в регионах Украины составляет примерно 1 балл. В мировой шкале показателей ИГК это соответствует разрыву в 35 и 55 стран соответственно. При этом худшие значения регионов по доступности технологий соответствуют последнему месту в мире, а по внедрению — последней десятке в мировом рэнкинге, но даже лучшие значения аналогичны оценкам стран во второй половине мирового списка.

Доступность новейших технологий по отраслям наиболее низко оценили представители промышленности — отрасли производства электроэнергии, газа и воды (3,42 балла), обрабатывающей (3,45) и добывающей промышленности (3,64), а также представители торговли (3,52) и транспорта и связи (3,63). Наиболее высокие оценки — у представителей инвестиционных (4,60 балла) и страховых (4,02) компаний, в отельно-ресторанном хозяйстве (4,14).

Внедрение технологий на уровне компаний критично оценили в промышленности — добывающей (3,97 балла) и обрабатывающей (4,15), в производстве электроэнергии, газа и воды (4,02) и в отельном и ресторанном хозяйстве (4,14), тогда как самые высокие оценки дают инвестиционные компании и сельское хозяйство (по 4,73 балла), банковский сектор и строительство (по 4,59).

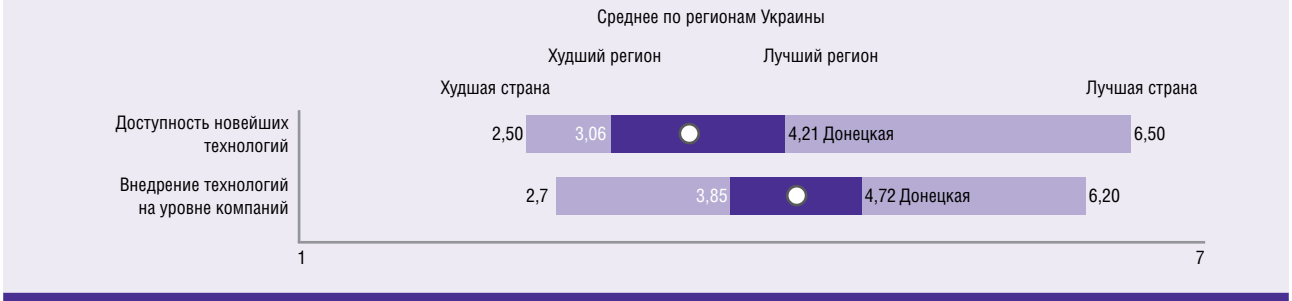
В отличие от показателя доступности передовых технологий, в оценках которого нет существенных различий в зависимости от размера бизнеса, прямая зависимость прослеживается для показателя внедрения новых технологий: средние компании их внедряют новые технологии активнее, чем малые (4,34 против 4,21), а крупные — еще более успешны в этом процессе (4,60 балла). Зато средний бизнес более активен в обновлении средств производства. В Опросе руководителей бизнеса, на вопрос о том, росли ли затраты на модернизацию основных фондов, именно по выборке средних компаний был получен более высокий результат, 4,57 балла, что на 0,2 — 0,4 пункта выше, чем в целом у крупного и малого бизнеса соответственно.

В отраслевом разрезе, затраты на модернизацию основных фондов (по данным Опроса 2013 года) росли в сельском хозяйстве (4,78 балла), в банках (4,77), отелях и ресторанах (4,43) и торговле (4,42). Наиболее низкие оценки — у инвестиционных (3,63) и строительных (3,50) компаний, в секторах, наиболее пострадавших от финансового кризиса.

Среди регионов-лидеров по обновлению основных фондов выделяются самые маленькие — Волынская и Черновицкая области (4,73 и 4,61) и г. Севастополь (4,65 балла), тогда как у крупных наиболее низкие оценки (3,99 у АР Крым, 3,87 у г. Киев и 3,86 у Запорожской обл.). Кстати, по данным Госкомстата за 2012 г., Запорожская обл. и г. Киев были в числе явных аутсайдеров, а Волынская обл. — в числе лидеров по приросту капитальных инвестиций.

Повышение уровня сложности производственных процессов в определенной степени является результатом внедрения новых технологий и обновления мощностей. На вопрос о том, насколько соответствуют современному уровню производственные процессы в их регионе,

Рисунок 3.2 **Оценки показателей по показателям технологической готовности для регионов Украины и стран мира.**



Источники: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2013; Фонд «Эффективное управление», Опрос руководителей бизнеса, 2013

руководители компаний поставили относительно более высокие оценки как в крупных агропромышленных регионах (Полтавская и Харьковская обл., с 3,70 и 3,81 баллами), так и в небольших (Черновицкая, Ровенская и Винницкая области, соответственно 3,72, 3,73 и 3,99 балла). Среди аутсайдеров национального рейтинга — АР Крым, Кировоградская и Луганская обл. (3,02, 3,14 и 2,93 баллов соответственно).

Лучшие результаты по уровню сложности производственных процессов в отраслевом разрезе у банков (3,58 балла), в сельском (3,73) и в отельно-ресторанном (3,91) хозяйстве. Ниже оценки у производителей электроэнергии, газа и воды (3,21) и предприятий добывающей промышленности (3,26 балла), где высок износ основных фондов.

Несмотря на попытки украинского бизнеса адаптировать свои бизнес-процессы к требованиям времени и относительно хорошие оценки адаптивности в ряде регионов и отраслей (включая те, которые пока не являются очевидными лидерами по конкурентоспособности), отставание от ведущих экономик по адаптивности и технологичности остается труднопреодолимым.

3.2 Корпоративное управление

Качество менеджмента, которое зависит от уровня развития корпоративного управления, является одним из определяющих условий способности бизнеса развиваться и адаптироваться к изменениям внешней среды.

Корпоративное управление подразумевает сложную систему взаимодействия между менеджментом компании, советом директоров, собственниками и другими заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Развитие корпоративного управления обусловлено стремлением самого бизнеса стать успешнее в конкурентной борьбе, с другой стороны, оно регламентируется рамками регуляторного поля

Пока что у Украины уровень развития бизнеса в целом и корпоративного управления в частности не способствует успешной адаптации к процессам, происходящим в глобальной и национальной экономиках. Согласно Change Readiness Index (составляется KPMG совместно с ODI и EIU), у Украины 37 место из исследуемых 60 развивающихся рынков, причем такая относительно низкая позиция является следствием плохих оценок по экономическому субиндексу, который определяет готовность к переменам бизнес-среды (51-е место).

Такая ситуация не является исключительной особенностью Украины. Ведь у всех постсоветских стран весьма плохие оценки корпоративного управления, согласно Отчету о глобальной конкурентоспособности 2013. Однако у Украины по ряду показателей отчетливо проявляются негативные тренды, причем оценки для ее регионов могут быть еще намного ниже (Рисунок 3.3). В сравнении с сопоставимыми странами, оценки Украины по показателям корпоративного управления в большинстве случаев также существенно ниже (Рисунок 3.4).

Наихудшие оценки Украины — по показателю защиты интересов миноритарных акционеров (146-е место из 148 стран мира). Кроме того, руководители компаний поставили очень низкую оценку по показателю степени монополизации рынка (132-е место). При этом, отношения с внешними инвесторами не развиты, о чем свидетельствует низкие оценки уровня стандартов аудита и отчетности (130-е место) и регулирования фондового рынка (129-е место в ИГК 2013). Более того, по некоторым показателям позиции Украины даже ухудшаются в динамике: потеря за год семи мест по степени монополизации рынка и четырех мест по показателю готовности передачи полномочий (с 2011 по 2013 г; детальнее на Рисунке 3.5).

ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕГИОНАМ

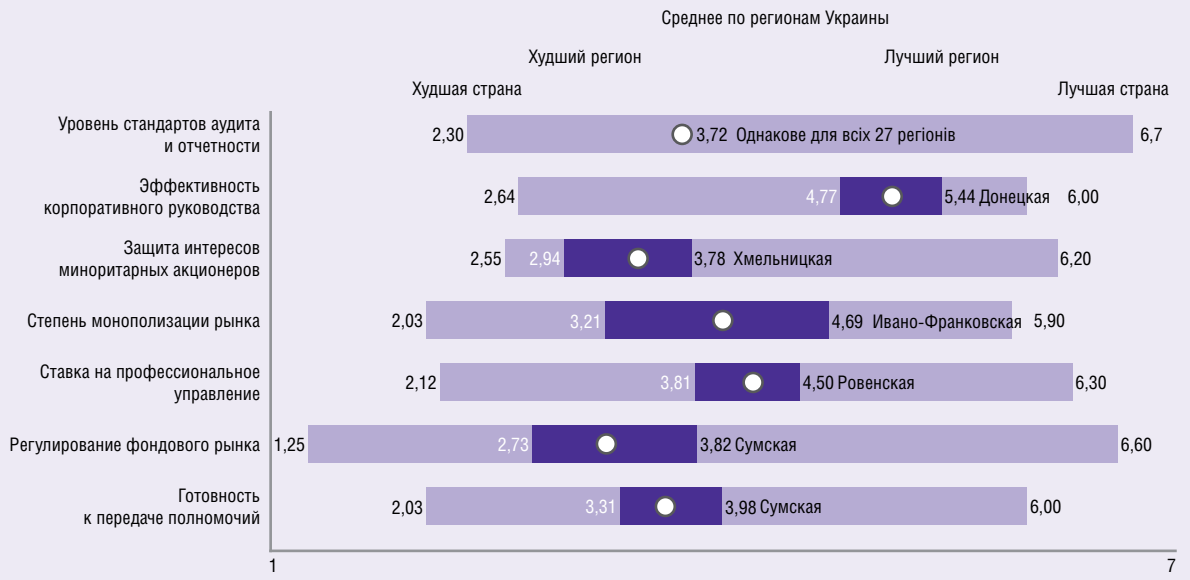
Показатели, которые оценивают эффективность корпоративного управления, можно условно сгруппировать в две группы: те показатели, которые зависят от стремления самого бизнеса повысить эффективность менеджмента, и те, которые главным образом зависят от государственного регулирования деятельности бизнеса и задают правила игры, в рамках которых участники рынка взаимодействуют между собой. К первой группе можно отнести показатели, оценивающие как эффективность руководства в целом, так и его готовность делегировать рычаги управления другим менеджерам, а также отчитываться перед стейкхолдерами. Ко второй — оценки развития бизнеса в условиях существующего регулирования отношения акционеров и инвесторов, а также конкурентов.

Эффективность корпоративного руководства

Эффективность корпоративного руководства в Опросе оценивается, исходя из взаимоотношений собственников бизнеса (инвесторов) и топ-менеджмента, а именно степени подотчетности менеджмента перед собственниками (инвесторами). Согласно Опросу руководителей бизнеса 2013, среднее значение для регионов Украины составило 5,11 балла, что выше среднего значения в мире (4,51 балла для 148 стран, в ИГК), на уровне Объединённых Арабских Эмиратов (24-е место в мире). Такие высокие результаты в определенной мере объясняются сравнительно небольшой долей публичных акционерных компаний в общем массиве бизнеса в Украине — единоличные либо немногочисленные собственники зачастую принимают непосредственное участие в управлении бизнесом, являясь, по сути, частью менеджмента компании.

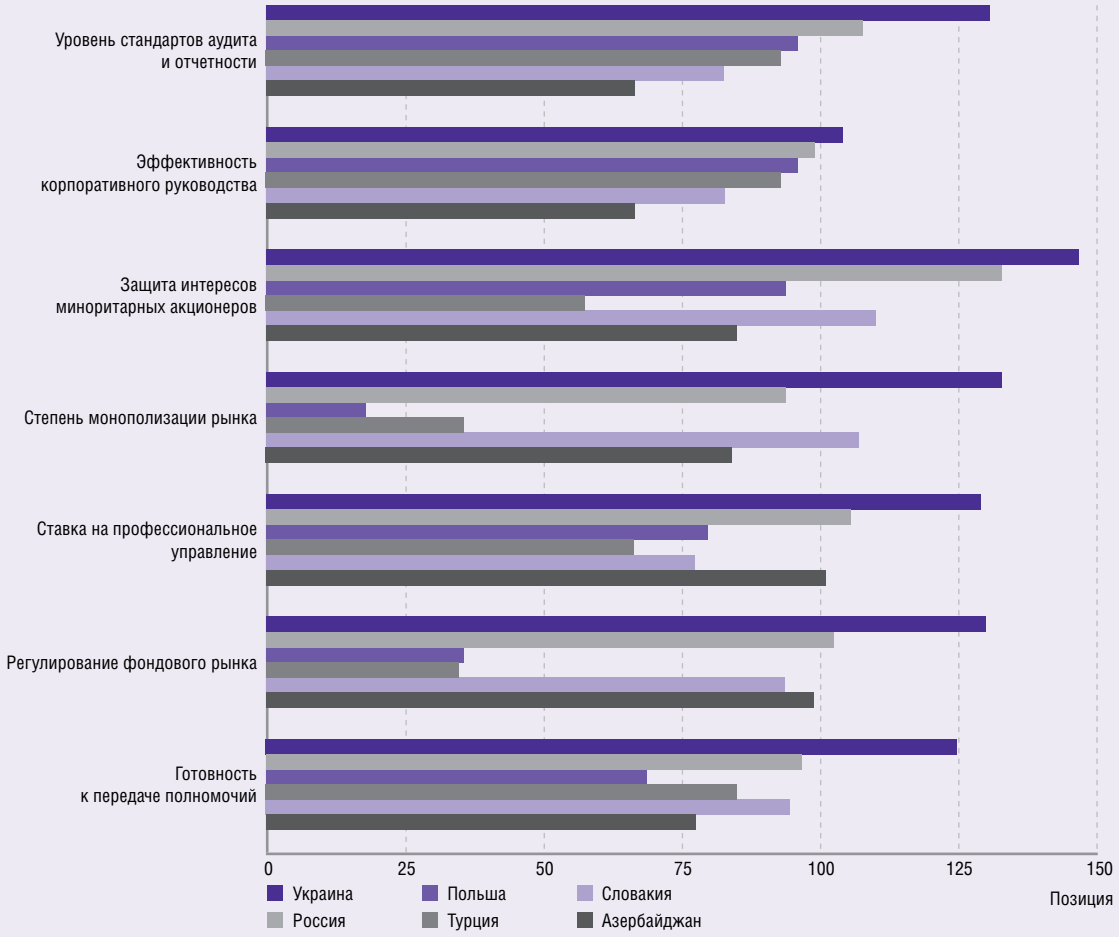
Эффективность корпоративного руководства выше всего оценена в Донецкой (5,44 балла), Запорожской (5,40 балла) и Сумской (5,40 балла) областях, что соответствует уровню Люксембурга (5,49 балла) или Нидерландов (5,47 балла). Наименьшие оценки среди регионов Украины получили Автономная Республика Крым (4,77 балла), Черновицкая (4,78 балла) и Черниговская (4,89 балла) области,

Рисунок 3.3 **Оценки показателей по корпоративному управлению для регионов Украины и стран мира**



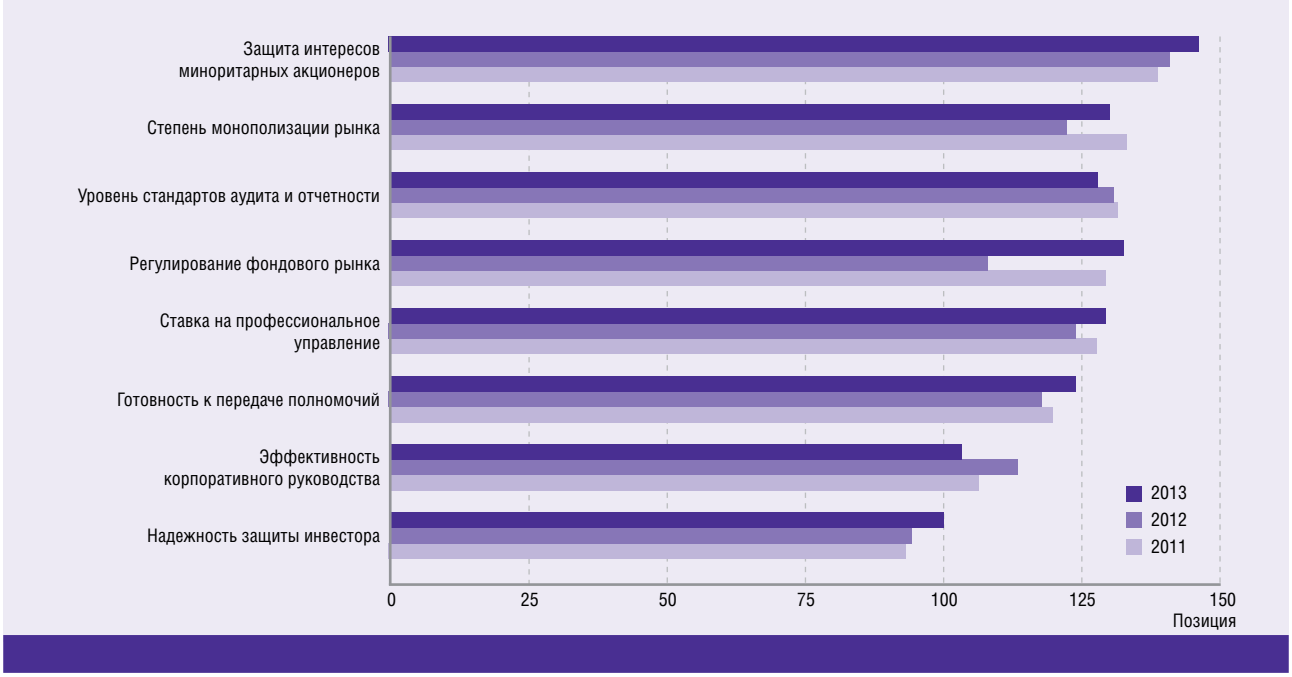
Источники: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2013; Фонд «Эффективное управление», Опрос руководителей бизнеса, 2013

Рисунок 3.4 **Позиции по показателям корпоративного управления Украины и сравнимых стран.**



Источник: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2013

Рисунок 3.5 **Динамика показателей корпоративного управления для позиций Украины в ИГК.**



Источник: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2011-2013

и чей уровень сравним с уровнем Латвии или Казахстана (по 4,8 балла). Вполне очевидным оказался эффект масштаба: эффективность корпоративного руководства выше в крупных компаниях (5,34 балла), нежели в мелких (5,14 балла). В отраслевом сравнении лидеры — банки, страховые (5,35 балла) и инвестиционные (5,33 балла) компании, аутсайдеры — отельно-ресторанный бизнес (4,95 балла).

Ставка на профессиональное управление

Для эффективности бизнеса важно, чтобы на ключевые позиции в компании попадали наилучшие профессионалы, отобранные в результате конкурентной борьбы, и способные принимать высококонкурентные решения. Показатель ставки на профессиональное управление показывает, кому предоставляются ведущие позиции в управлении компаниями — либо родственникам или знакомым без учета их опыта и квалификации, либо профессиональным менеджерам, отобранным ввиду их высокой квалификации и реального практического опыта.

Среднее значение по данному показателю для регионов Украины составило 4,19 балла, что ниже среднего по странам мира (4,3 балла), ниже значений Казахстана (4,26 балла) и выше Словакии (4,16 балла). Лучшие оценки по стране получили Хмельницкая (4,48 балла), Житомирская (4,42 балла) и Ровенская (4,50 балла) области, уровень оценок в которых сравним с уровнем Литвы (4,57 балла). При этом наиболее критично ставку на профессиональное управление оценили в Черновицкой (3,81 балла), Львовской (4 балла) областях, чей уровень сравним с Азербайджаном и Арменией (по 3,9 балла). Заметен разрыв в оценках и в зависимости от размера бизнеса: от 4,18 балла у малого бизнеса до 4,52 — у крупного. В отличие от показателя эффективности корпоративного руководства, именно в отельно-ресторанном бизнесе ставку на профессиональное управление оценили выше всего (4,60 балла), так же как и в добывающей промышленности (4,51 балла), тогда как наиболее низкие средние оценки оказались у предприятий отрасли производства и распределения электроэнергии, газа и воды (4,04 балла).

Готовность к передаче полномочий

В реализации организационной функции менеджмента одну из ключевых ролей играет готовность руководства к делегированию полномочий с целью построения эффективной иерархии управления в компании и оптимального распределения нагрузки по выполнению стратегических и оперативных задач. Если руководитель замыкает на себе все полномочия, то он перегружается, отвлекается от выполнения задач, присущих его уровню иерархии, и в итоге эффективность его работы снижается. С другой стороны, подчиненные (руководители более низкого уровня) не могут полностью реализовать свой потенциал, и их мотивация добиваться «конкурентоспособных» результатов снижается.

Согласно Опросу руководителей бизнеса 2013, среднее значение по показателю готовности к делегированию полномочий у регионов Украины составило 3,61 балла, что ниже среднего для стран мира (3,79 балла) и соответствует уровню Турции или Боснии и Герцеговины (3,62 балла и 3,58 балла соответственно). Среди регионов готовность делегировать полномочия подчиненным выше всего оценили в Сумской (3,98 балла), Хмельницкой (3,87 балла) и Ивано-Франковской (3,85 балла) областях, а меньше всего — в Кировоградской (3,31 балла), Тернопольской (3,32 балла) областях, городе Севастополь (3,36 балла). Уровень делегирования у крупных компаний Украины (3,79 балла) оказался всего лишь на уровне среднего в мире (это примерно оценка Польши), а уже у среднего бизнеса он ниже (3,58 балла). У этого показателя весьма высокий разрыв по отраслям — от 2,66 балла (инвестиционные компании) до 4,57 балла (отели и рестораны).

Уровень стандартов аудита и отчетности

Прозрачность бизнеса и стандарты отчетности, которые он применяет, являются важной характеристикой эффективного менеджмента, формируют уровень доверия деловых партнеров и репутацию в глазах общественности, определяют риски кредитовании, соответственно, стоимость заемных средств для развития бизнеса. Хоть требо-

вания к стандартам аудита и отчетности зачастую задаются законодательно, их выполнение зависит от самого бизнеса.

Значение по уровню стандартов аудита и отчетности в Украине составило 3,72 балла (130-е место), что существенно ниже среднего показателя для 148 стран мира (4,55 балла) и является худшей оценкой среди стран СНГ.

Защита интересов миноритарных акционеров

Одной из наиболее актуальных проблем регулирования корпоративных отношений в Украине является вопрос о защите прав мелких (миноритарных) акционеров от злоупотреблений со стороны крупных акционеров или топ-менеджеров. Для рынков, на которых работает множество открытых и публичных акционерных компаний, важно иметь уверенность, что будет учтен интерес владельца даже одной акции, и что руководство компании или мажоритарные собственники не используют свое влияние исключительно в своих целях. Если такой уверенности нет, сокращаются возможности для привлечения инвестиций через фондовый рынок.

Согласно Опросу 2013, среднее значение среди регионов Украины по защите интересов миноритарных акционеров составило всего 3,43 балла, что существенно ниже среднего для стран мира (4,14 балла) и соответствует уровню Румынии (3,34 балла, 128-е место из 148 стран мира). В региональной разбивке интересы владельцев небольших пакетов акций более защищены в Хмельницкой (3,78 балла), Сумской (3,77 балла) и Черниговской (3,75 балла) областях, это примерно уровень Армении (3,77 балла) или Чехии (3,95 балла). Между тем, крайне низкие оценки выставлены в Черкасской (2,94 балла), Одесской (3,05 балла) областях и г.Киев (3,07 балла), уровень Сербии, 2,7 балла и 144-е место среди стран мира. Из отраслей более высокие оценки получили банковский сектор (3,82), отели и рестораны (3,75 балла), тогда как худшие результаты в основном в торговле (3,10 балла) и строительстве (3,13 балла). При этом существенного разрыва в оценках в зависимости от размера бизнеса нет, хотя крупные компании лидируют (3,47 балла — примерно, как балльная оценка Молдовы или Киргизии).

Степень монополизации рынка

Свободная и честная конкуренция способствует повышению качества корпоративного управления, однако условия для поддержания конкуренции развиваются как на микро-, так и на макро-уровне (во многом благодаря антимонопольному регулированию).

Для регионов Украины средняя оценка степени монополизации рынка составила 3,99 балла, что немного (на 0,19) выше среднего по миру и соответствует 53-му месту в мире (выше уровня Эстонии, с 57-м местом). Из регионов самая низкая степень монополизации рынка в Ивано-Франковской (4,69 балла) области, что почти соответствует уровню Польши (по 4,8 балла, или 17-е место в мире), а наивысшая в Донецкой (3,21 балла) области, ее оценки схожи с оценками Южной Кореи (3,25, 118-е место), в которой высока степень доминирования бизнес-групп — чеболей (chaebols).

Согласно результатам исследования, корпоративное управление в Украине нельзя назвать эффективным. Хоть у украинского крупного бизнеса, топ-менеджмент которого стремится развивать принципы корпоративного управления, оценки по ряду рассмотренных ранее показателей выше средних по стране, в целом значения показателей корпоративного управления указывают на неконкурентоспособный уровень развития украинского бизнеса.

3.3 Корпоративная этика

Важной тенденцией последних лет в глобальном масштабе стало повышенное внимание к «мягким» факторам развития бизнеса, к которым можно отнести (но не ограничивать только ними) такие, как корпоративная этика, корпоративная социальная ответственность и кадровая политика. Эти факторы касаются улучшения отношений с различными группами стейкхолдеров (заинтересованных сторон) — как внешних, так и внутренних — и способствуют росту стоимости компании за счет таких нематериальных активов, как имидж, репутация и лояльность. Необходимость развития корпоративной этики обусловлена, прежде всего, риском потери репутации бизнеса в восприятии внешних и внутренних стейкхолдеров.

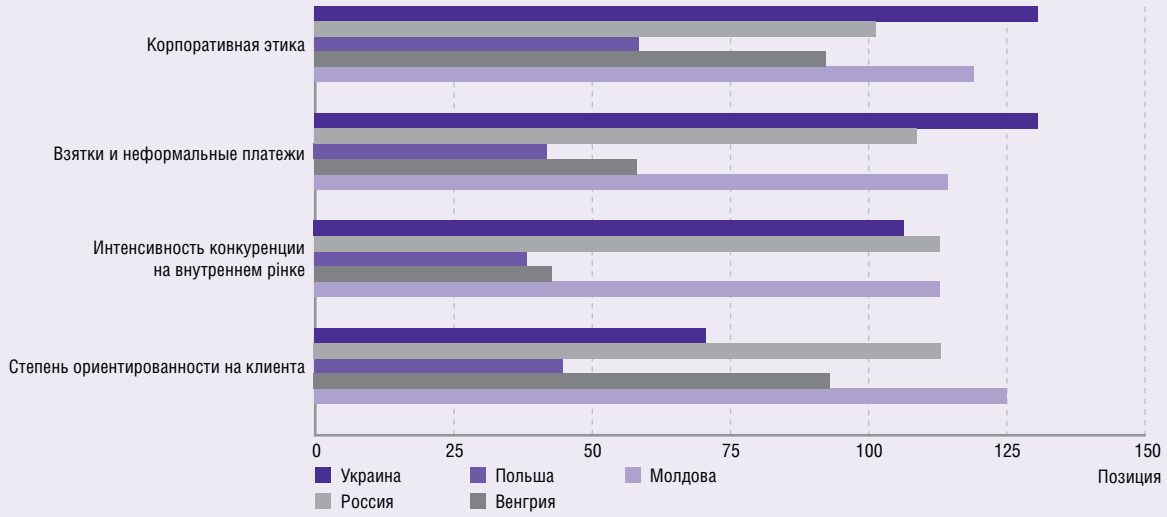
Корпоративная этика предполагает определенную культуру взаимодействия руководства и персонала между собой и с внешними стейкхолдерами. Часто эта культура базируется на основе «кодекса чести» компаний, от неформальных правил и этических норм до официальной миссии компании, следование которым помогает бизнесу упрочить свои конкурентные позиции в долгосрочной перспективе.

Опрос бизнеса показывает, что, несмотря на заинтересованность украинских компаний в ведении бизнеса по этическим стандартам, на сегодняшний день лишь малая часть из них конвертируют такой интерес в конкретные действия. Так, чуть более 28% крупных украинских предприятий имеют утвержденные ценности и кодексы поведения (согласно исследованию «КСО 2005-2010: состояние и перспективы развития», UNITER, 2011).

Согласно Отчету о глобальной конкурентоспособности 2013, уровень корпоративной этики среди украинских компаний уступает большинству сравнимых стран, в результате чего у Украины по этому показателю 130-е место среди 148 стран мира. Столь низкий результат подтверждает и тот факт, что ни одна из украинских компаний ни разу не входила в World Most Ethical Companies (ежегодный рейтинг самых этичных компаний, составляется Ethisphere Institute). Можно предположить, что среди причин столь низких оценок этики бизнеса в Украине — высокий уровень коррупции, низкий уровень конкуренции и, в определенной степени, неразвитость отношений с потребителями (Рисунок 3.6).

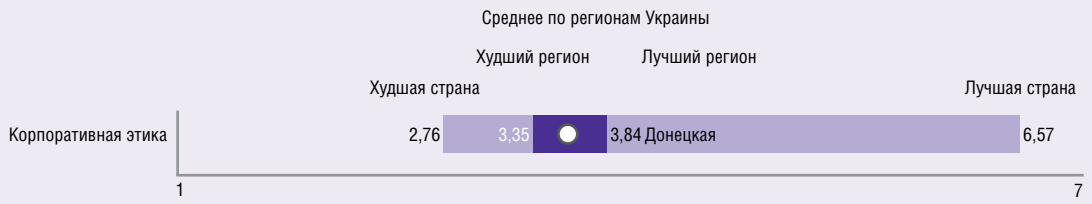
Действительно, на этичность отношений бизнеса с государством (B2G, business to government), партнерами (B2B, business to business) и с потребителями (B2C, business to customers) влияют:

Рисунок 3.6 **Факторы, влияющие на корпоративную этику в Украине и в сравнимых странах**



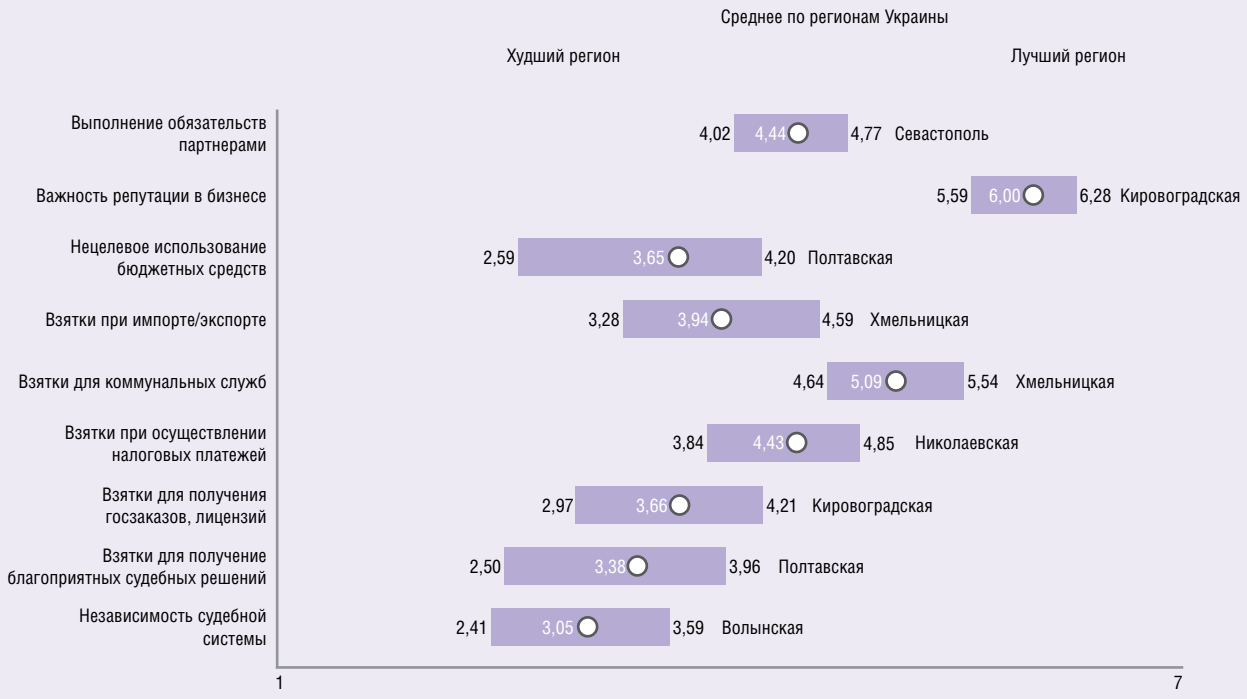
Источник: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2013

Рисунок 3.7А **Оценки корпоративной этики для регионов Украины и стран мира**



Источники: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2013; Фонд «Эффективное управление», Опрос руководителей бизнеса, 2013

Рисунок 3.7Б **Показатели корпоративной этики в регионах Украины**



Источники: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2013; Фонд «Эффективное управление», Опрос руководителей бизнеса, 2013

B2G. Распространенная практика взяточничества (130-е) и, в значительной мере, зависимая судебная система (139-е место).

B2B. Низкий уровень конкуренции на внутреннем рынке (106-е место в мировом рейтинге), обусловлен тем, что корпоративная этика не востребована как инструмент конкурентной борьбы.

B2C. Все еще низкая доля компаний, выстраивающих доверительные и долгосрочные отношения с потребителями (как «жестких», с использованием ИТ-решений, таких, как CRM), так и «мягких», неформализованных подходов).

Результаты Опроса руководителей бизнеса, проведенного Фондом «Эффективное управление» в 2013 году, указывают на региональные особенности в этичности компаний. Так, средняя оценка корпоративной этики по всем регионам Украины (3,58) является невысокой по мировым меркам, это примерно оценка России, занявшей в 2013 году 101-е место.

Например, хотя разрыв между регионами Украины не слишком велик, и у всех из них невысокие оценки, более этичным по отношению к стейкхолдерам бизнес посчитал себя в Полтавской (3,76), Донецкой (3,84) и Днепропетровской (3,84 балла) областях, менее этичным — в Волынской (3,35), Херсонской (3,35) и Ивано-Франковской (3,36 балла) областях. В отраслевом разрезе более этичным ведением бизнеса отличаются банки (4,07), транспортные и коммуникационные компании (3,88), отели и рестораны (3,82). И здесь важно отметить довольно жесткое отраслевое регулирование в первых двух секторах. Меньшую предрасположенность к высокой этике ведения бизнеса отмечают среди компаний добывающей промышленности (3,30), торговли (3,41) и строительства (3,58 балла).

Пожалуй, наиболее высокий уровень корпоративной этики украинский бизнес продемонстрировал в отношениях бизнес-бизнес (B2B) в контексте двух показателей: высокой значимости репутации в бизнесе и этичности в выполнении взятых на себя обязательств. Так, репутация действительно очень важна для бизнеса в Украине: в среднем по регионам руководители бизнеса считают ее чуть ли ни главным активом (6 баллов из 7 возможных). Наиболее важна репутация в деятельности компаний в Кировоградской (6,28), Одесской (6,18) областях и г. Севастополь (6,19). При этом менее всего в Украине, но все же высоко в принципе, она ценится в Ровенской (5,59), Херсонской (5,75) и Черкасской (5,77) областях. По отраслям репутация наиболее значима в финансовой сфере, у банков (6,39) и страховых компаний (6,25), наименее — в сырьевых секторах, в добывающей промышленности (5,47) и в производстве и распределения электроэнергии, газа, воды (5,61 балла). При этом разрыв в зависимости от размера бизнеса незначителен.

Украинский бизнес в целом удовлетворен выполнением обязательств деловыми партнерами — оценка 4,44 балла в среднем по регионам. Наибольшую удовлетворенность выполнением партнерами своих обязательств высказывают руководители бизнеса в г. Севастополе (4,77), Черкасской (4,76) и Кировоградской (4,73) областях, наименьшую — в г. Киеве (4,02), Черниговской (4,02) и Херсонской (4,18) областях. В отраслевых оценках обязательности партнеров наивысшие баллы — у инвестиционных компаний (4,92), а самые низкие — в строительстве (3,86). Более высокую оценку доверительным отношениям с партнерами дают руководители крупных компаний (4,47 балла).

В регионах Украины сложилась неблагоприятная ситуация в этике взаимоотношений бизнес-государство (B2G). Так, часто наблюдается зависимость судебного процесса, практика взяточничества, а также коррупционные схемы для получения бюджетных средств.

Так, бизнес отмечает высокую зависимость судебной системы от влияния власти, бизнеса и частных лиц — 3,05 балла в среднем по регионам, а это уровень 109-110-го места, как у Хорватии и Армении. Наиболее низкие оценки по показателю зависимости судебной системы выставлены в самых крупных регионах — в г. Киеве (2,41), Одесской области (2,50), АР Крым (2,72). Самые высокие по Украине — в Волынской (3,59), Черниговской (3,43) и Житомирской (3,36) областях, хотя это все равно уровень примерно 90-го места, как в Казахстане, Грузии или Азербайджане. Наивысшую зависимость судебного процесса от влияния третьих лиц отметили руководители крупных компаний (2,90 балла), а в отраслевом разрезе худшие оценки у инвестиционных компаний (2,55) и банков (2,80), а также в обрабатывающей промышленности (2,74 балла).

Характерно, что, отвечая на вопрос о том, насколько является привычным порядок незаконного получения бюджетных средств компаниями, частными лицами и группами лиц в результате коррупции, бизнес выставил среднюю оценку по регионам 3,65 балла. Такая практика в большей степени распространена в самых крупных регионах — в г. Киеве (2,59), Днепропетровской (3,09) и Донецкой (3,17) областях. Наилучшие по Украине оценки поучены в таких областях, как Полтавская (4,20), Черниговская (4,10) и Винницкая (3,91).

Интересно, что по оценкам руководителей бизнеса, среди компаний наиболее распространена практика взяток или дополнительных неофициальных выплат, связанных с получением благоприятных судебных решений (3,32), получением госзаказов или лицензий (3,61), экспортно-импортных операций (3,90 балла), а наименее — при осуществлении налоговых платежей (4,39) и взаимодействии с коммунальными службами (5,07).

Оценки практик корпоративной этики украинского бизнеса описывают некоторый парадокс. Да, руководители бизнеса формально выступают «за» важность корпоративной этики, и часть из них даже стремится к ведению бизнеса по этическим стандартам. Но в реальности этичность по всем направлениям деятельности компаний — чаще исключение, чем правило. Причины могут заключаться в имеющихся возможностях безнаказанно вести бизнес в обход правил рынка, например, используя коррупцию в отношениях B2G, а также в невозможности порой решить проблему, не прибегнув к неформальным выплатам (взяткам). Неудивительно, что лучшие оценки корпоративной этики выставлены в отношениях при взаимодействии с деловыми партнерами (B2B), где работают рыночные механизмы.

3.4 Корпоративная социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность (или КСО, англ. CSR) способствует устойчивому развитию бизнеса, поскольку она учитывает интересы различных групп стейкхолдеров, и, в частности, территориальной общины в месте присутствия бизнеса. В настоящее время КСО считается инвестицией, направленной на устойчивость развития бизнеса в долгосрочной перспективе. Мировая практика показывает, что зачастую КСО уже не отделяется от основной деятельности бизнеса.

Корпоративная социальная ответственность подразумевает добровольные действия бизнеса, направленные на то, чтобы в своей деятельности учитывать интересы общества, работников, партнеров и других стейкхолдеров.

Важность КСО для ведения бизнеса подтверждается и для Украины: 38% опрошенных компаний отметили, что КСО способствует увеличению продаж, 19% отметили, что внедряют КСО в ответ на действия конкурентов (согласно исследованию «КСО 2005-2010», UNITER, 2011).

Во внедрении подходов КСО основным сдерживающим фактором является нехватка свободных средств у бизнеса, в особенности после финансового кризиса 2008-2009 годов. Так, 61% украинских компаний (особенно малый бизнес) не считают КСО актуальным из-за нехватки средств, и лишь 17% (в основном крупный бизнес) имеют специальные статьи в бюджетах («КСО 2005-2010», UNITER, 2011). При этом более половины (57%) украинских компаний зачастую понимают под КСО благотворительные мероприятия, хотя в мировой практике благотворительность к КСО не относят.

Вполне вероятно, что нежелание компаний тратить деньги на КСО вызвано отсутствием склонности к поддержке материально нуждающихся в принципе. Так, по уровню поддержки нуждающихся украинское общество занимает низкое 111-е место (из 153 стран) и всего 7% населения склонны осуществлять денежные пожертвования. Такой показатель является одним из самых низких результатов рейтинга World Giving Index 2012 (согласно опросу более чем 150 тысяч респондентов в 153 странах, согласно опросу Gallup World View 2011, см. Табл. 3.2.):

В Украине, согласно Опросу руководителей бизнеса, политика корпоративной социальной ответственности в первую очередь направлена на внутреннюю кадровую политику — проекты по развитию персонала (4,16 из 7 баллов, в среднем по Украине). Куда меньше распространена практика участия бизнеса в экологических и инфраструктурных проектах развития территории присутствия (3,85) и в проектах взаимодействия с обществом (3,68 балла) в таких сферах, как здравоохранение и спорт, образование и культура, социальная защита.

Таблица 3.2 Украина и сравнимые страны в World Giving Index

Страна	Позиция (из 153)	Денежные пожертвования (%)
Словакия	79	37
Молдова	88	19
Беларусь	91	16
Венгрия	94	26
Польша	94	28
Чехия	98	27
Украина	**111**	**7**
Румыния	119	20
Россия	127	7
Болгария	137	10
Среднее по странам ЦВЕ	104	20

Источник: Charities Aid Foundation, World Giving Index, 2012

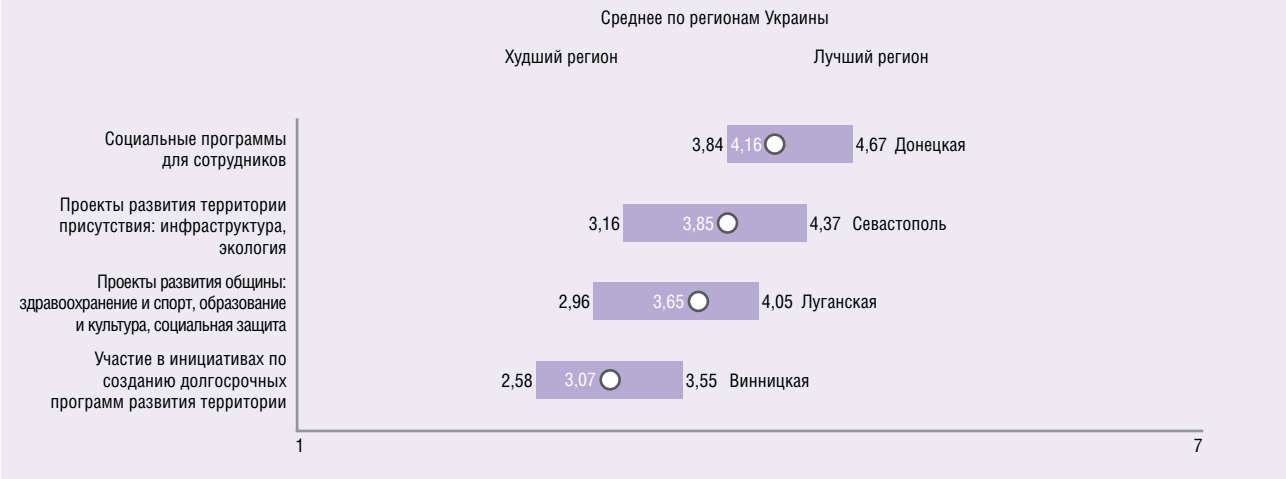
Внутренние проекты, включая социальные программы для сотрудников, являются наиболее популярными, согласно опросу Фонда «Эффективное управление». В большей степени компании финансируют проекты развития персонала в г. Севастополь (4,67), Николаевской (4,54) и Черновицкой (4,53) областях, а наименее — в Черниговской (3,84), Херсонской (3,88) и Ровенской (3,95 балла) областях. Стоит отметить, что это направление КСО существенно отличается по отраслям. Так, внутренние социальные проекты более распространены среди сельхозпредприятий (4,79) и банков (4,46), но значительно реже финансируются программы для сотрудников инвестиционными компаниями (3,00). При этом наилучшие оценки у среднего бизнеса (4,74).

Проекты по развитию инфраструктуры и экологии наиболее активно развиваются бизнесом в Полтавской (4,32), Винницкой (4,26) и Херсонской (4,37) областях. Среди аутсайдеров — г. Киев (3,16), Ровенская (3,40) и Черниговская (3,42) области, причем больше других в таких проектах участвует бизнес агропромышленного комплекса.

Проекты поддержки местных общин, в том числе по таким направлениям, как здравоохранение и спорт, образование и культура, социальная защита, в целом заметны в активности по КСО среди украинских компаний — средняя оценка по регионам составила 3,65. Значительно выше других регионов оценивает свое участие в проектах развития общин бизнес в Кировоградской (4,05), Черновицкой (4,04), Херсонской (4,03), а также Хмельницкой (4,00) областях. Ниже других регионов оценил свое участие в таких проектах бизнес в Донецкой (3,41) и Львовской (3,46) областях, а также в г. Киев (2,96 балла). Отметим, что оценки компаний сельского хозяйства здесь также наиболее высокие (4,62 балла), что обусловлено повседневным участием в жизни общины для этой отрасли.

Инициативы по созданию долгосрочных программ развития территории присутствия получили более низкие оценки — 3,07 балла в среднем по Украине. Лишь 42% опрошенных руководителей отметили, что их компании предоставляют ту или иную помощь региону,

Рисунок 3.8 **Оценки направлений КСО по регионам.**



Источник: Фонд «Эффективное управление», Опрос руководителей бизнеса, 2013

в котором они размещены. В основном это помощь в благоустройстве территории (31%), а также программы создания рабочих мест (19%), что относится к внутренней кадровой политике. Наиболее весомым участником в инициативах по созданию долгосрочных программ развития своего региона выступает бизнес Кировоградской (3,55), Закарпатской (3,53) и Ивано-Франковской (3,44) областей. Существенно ниже среднего уровень участия в долгосрочных программах развития территории среди компаний г. Киев (2,58 балла) и Одесской области (2,84 балла). При этом наивысший уровень участия в инициативах по созданию долгосрочных программ развития своего региона отмечен в отраслях, которые по своей природе не могут быть ориентированы на краткосрочную выгоду: производство и распределение электроэнергии, газа, воды (3,95), сельское хозяйство (3,74) и добывающая промышленность (3,42). А самый низкий — в отраслях, требующих незначительных капиталовложений: финансовые услуги (инвестиционный бизнес (2,33) и страхование (2,61)) и торговля (2,65).

Таким образом, можно утверждать, что хоть украинский бизнес и осознает роль КСО как инструмента повышения своей репутации и, как следствие, улучшения своих конкурентных позиций, зачастую он не особо активен во внедрении КСО, прежде всего, из-за нехватки средств. В большинстве случаев КСО не является системной и уж тем более приоритетной деятельностью. КСО украинского бизнеса в первую очередь направлено на внутренние проекты, связанные с собственным персоналом.

3.5 Управление персоналом

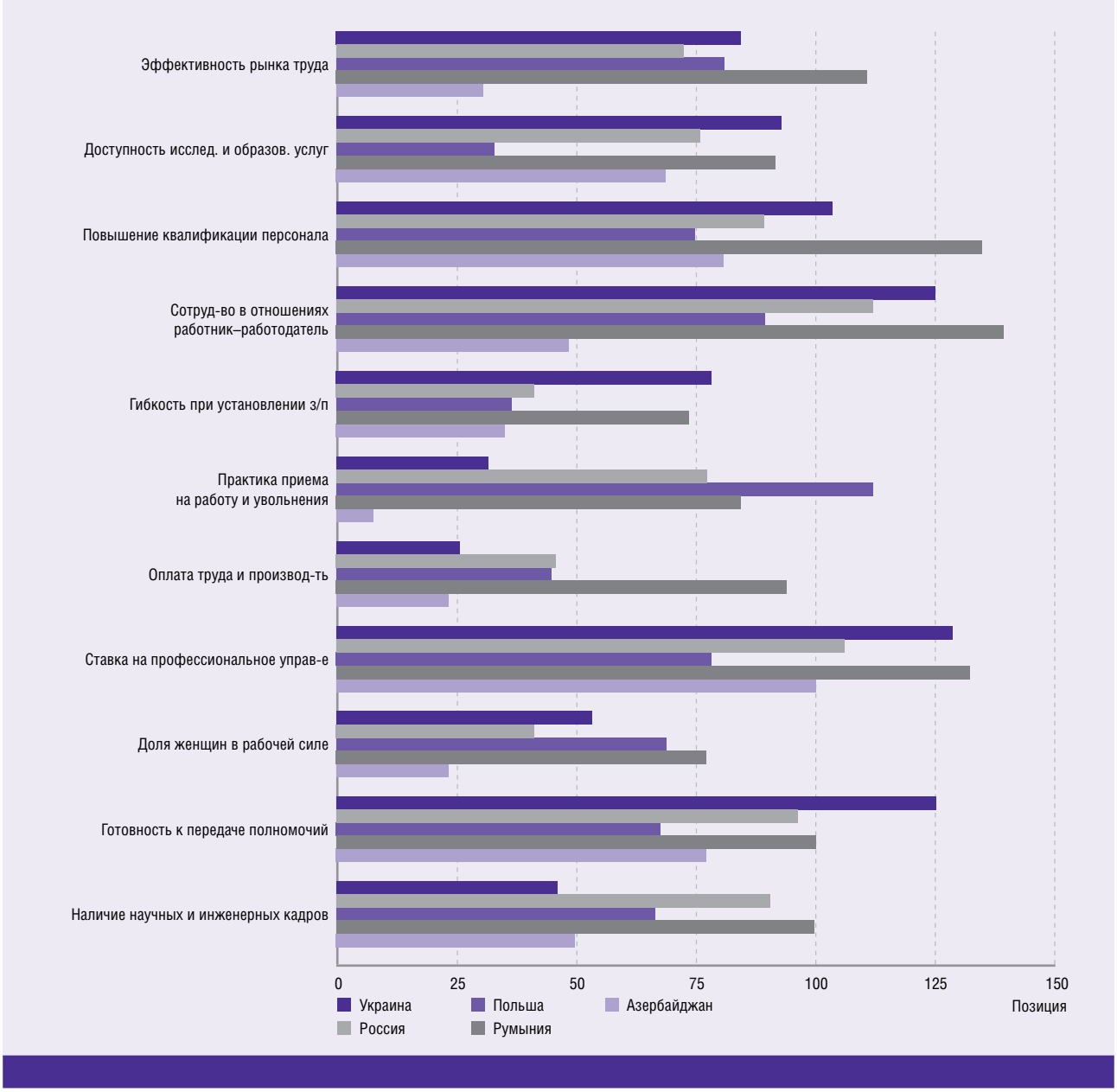
Неэффективный рынок труда снижает конкурентоспособность страны как по экономическим, так и по социальным составляющим. Согласно Отчету о Глобальной конкурентоспособности ВЭФ, эффективность и гибкость рынка труда обеспечиваются такими факторами, как квалифицированный менеджмент, наличие научных и инженерных кадров, доступность услуг по повышению квалификации, прямая зависимость между производительностью труда и оплатой, равенство между женщинами и мужчинами, а также соблюдение норм найма и увольнения.

Гибкость рынка труда предполагает, что отношения между работодателем и работником являются доверительными. Эффективность и гибкость рынка труда дает возможность повысить результаты деятельности работников, а также удержать и привлечь таланты в страну.

Это заметно на примере Украины, где на рынке труда существует заметный разрыв между спросом и предложением. Так, только на официальном рынке труда соотношение между спросом и предложением рабочей силы составило 1 к 11 в 2012 году, что даже выше соотношения 2011 года, 1 к 8 (согласно оценкам Госстата). Вдобавок разрыв только в официальной оплате труда между регионами составляет 1 к 2 (Тернопольская область и г. Киев, в 2013 г.). По сути, на данный момент Украина находится как бы в тупике: работодатель заинтересован в профессионалах, но не готов обеспечить высокую зарплату, повышение квалификации, продвижение по карьерной лестнице. А квалифицированные сотрудники, в свою очередь, не удовлетворены условиями труда и не имеют стимулов для повышения результатов своей работы. Это подтверждается и оценками Отчета о Глобальной конкурентоспособности ВЭФ: работодатели и работники не готовы сотрудничать друг с другом и их отношения в основном конфликтные (125-е место среди 148 стран мира в 2013 году).

Как следствие, согласно ИГК 2013 (ВЭФ) эффективность рынка труда уже не является конкурентным преимуществом Украины. По данной составляющей Украина занимает 84-е место среди 148 стран мира (62-е место в 2012 г.). Украина уступает таким сопоставимым странам, как Азербайджан (30-е), Россия (72-е), Словакия (76-е) и Польша (80-е место),

Рисунок 3.9 **Показатели управления персоналом в Украине и сравнимых странах.**



Источник: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2013

хотя и опережает Турцию (130-е) и Румынию (110-е место). Стоит отметить, что за предшествующий год у ряда сравнимых с Украиной стран также ухудшились значения по составляющей эффективности рынка труда (у Румынии на 6 баллов, а у Азербайджана — на 4 позиции).

В Украине ухудшение ситуации в основном происходит из-за того, что опыт и квалификация не являются главным критерием при выборе на ведущие позиции в компаниях (128-е место в мире), талантливые специалисты эмигрируют в другие страны (140-е место по способности удерживать таланты и 136-е по привлечению талантов), полномочия подчиненным делегируются с неохотой (124-е место), отношения работник–работодатель не являются сотрудническими (125-е место), руководство компаний не заинтересовано в обучении и развитии сотрудников (103-е место). В то же время конкурентными преимуществами рынка труда Украины остаются практика найма и увольнения (32-е место), соотношение оплаты труда и продуктивности (26-е место), наличие научных и инженерных кадров (46-е место).

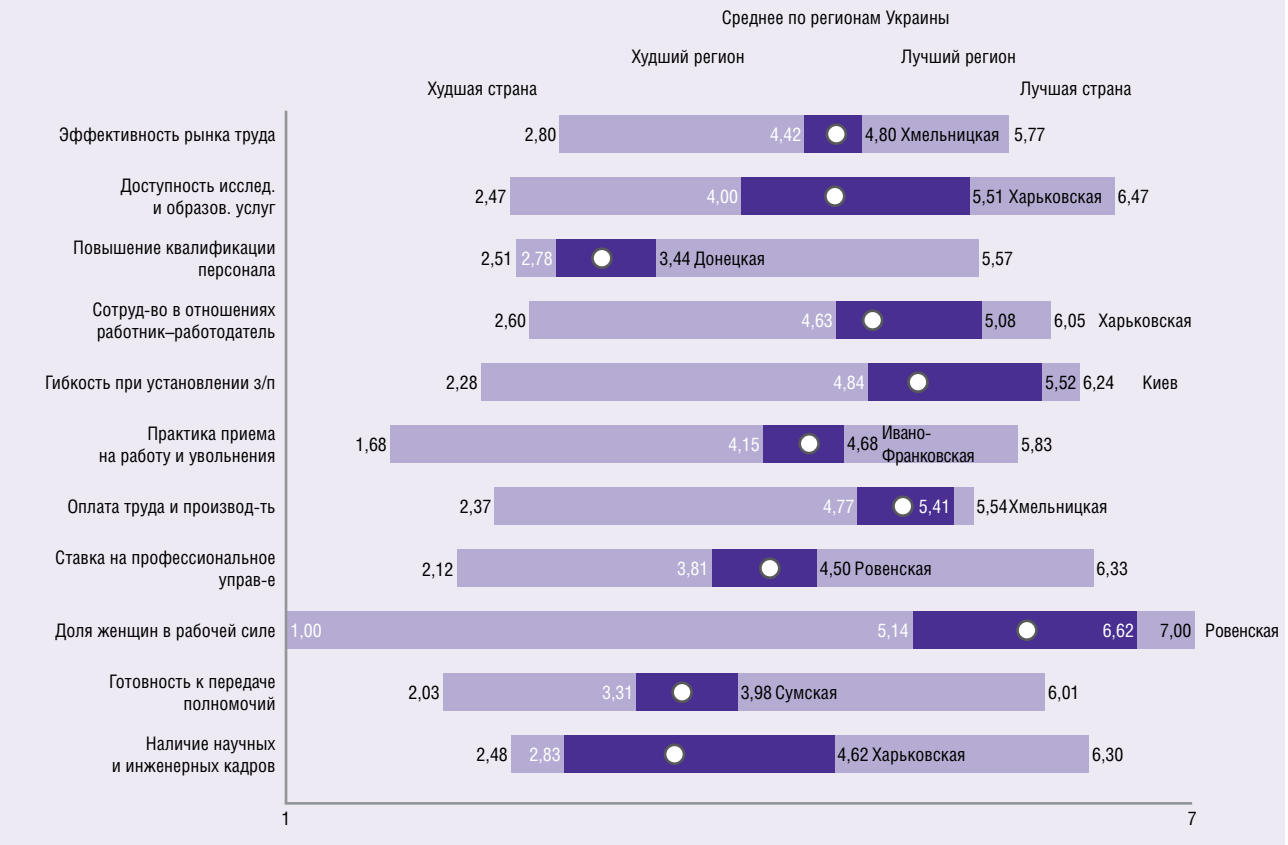
Наиболее негативная динамика за период с 2011 по 2013 год наблюдается по гибкости установления заработной платы, а именно потеря 20 позиций (79-е место в 2013 г.). Также ухудшились взаимоотношения работодателей и работников — понижение на 16 позиций (125-е место в 2013 г.). Одновременно оплата труда работника стала больше зависеть от производительности, здесь улучшение на 16 позиций (26-е место — в 2013 г.), а руководители бизнеса стали больше уделять внимания повышению квалификации сотрудников, о чем свидетельствует подъем на 14 позиций в глобальном рейтинге (103-е место в 2013 г.).

ОЦЕНКИ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕГИОНАХ

Мотивация, оплата труда и производительность

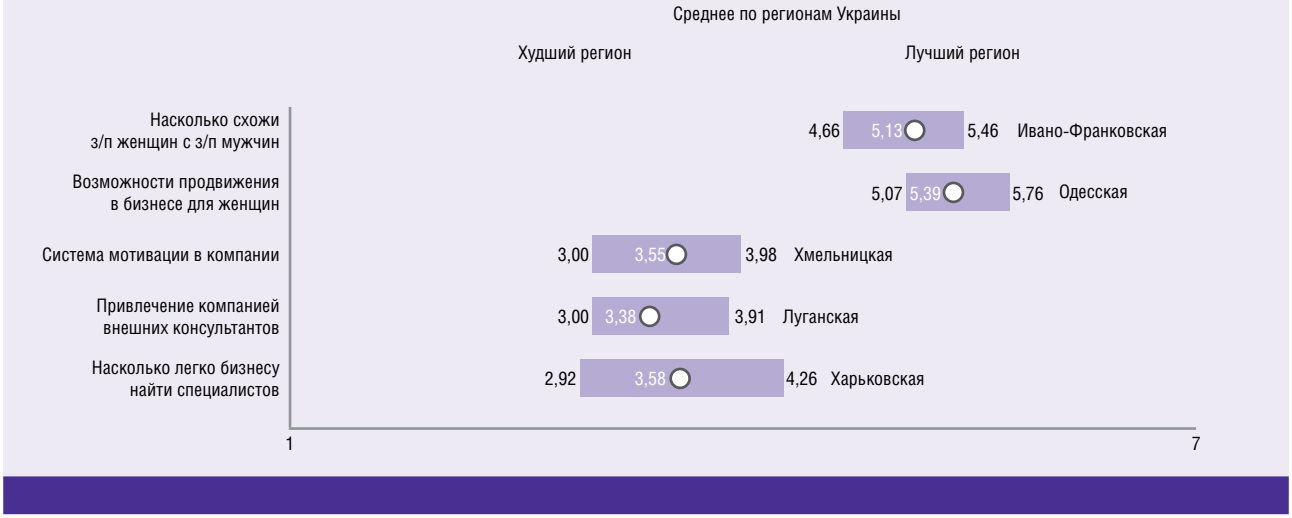
Методология расчета ИГК предполагает, что более конкурентоспособным является бизнес, который одинаково успешно использует весь спектр рычагов

Рисунок 3.10 **Оценки показателей по управлению персоналом для регионов Украины и стран мира.**



Источники: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2013; Фонд «Эффективное управление», Опрос руководителей бизнеса, 2013

Рисунок 3.11 **Оценки проблем с мотивацией и управлением талантами по регионам Украины.**

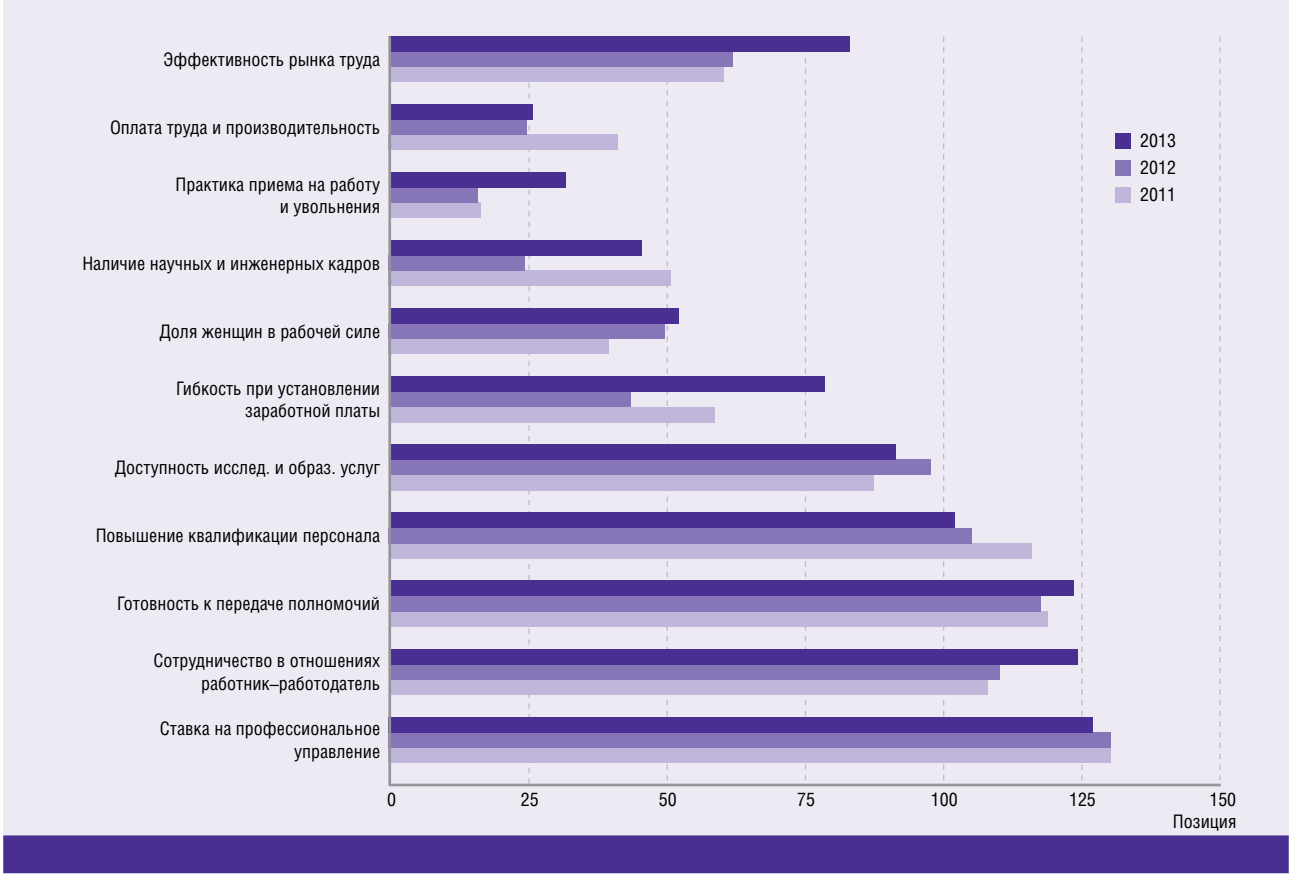


Источник: Фонд «Эффективное управление», Опрос руководителей бизнеса, 2013

мотивации своих сотрудников — материальных и нематериальных. Безусловно, системы мотивации отличаются в каждой конкретной компании, но в разрезе регионов Украины наблюдаются определенные различия. Несмотря на то, что в среднем бизнес всех регионов недостаточно использует нематериальное стимулирование, в Хмельницкой (3,98 балла) и Одесской (3,91 балла) областях мотивация сотрудников к работе не ограничивается материальным вознаграждением, а в относительно большей мере содержит разнообразные нематериальные стимулы. В то же время в Полтавской (3,00 балла) и Тернопольской (3,18 балла) областях акцент делается в большей степени на материальное вознаграждение. Строительные компании (4,02 балла) и банки (3,86 балла) чаще других отраслей используют нематериальные стимулы, в меньшей степени это делают компании сырьевых и смежных отраслей — в добывающей промышленности (3,24 балла), в производстве электроэнергии, газа, воды и в строительстве (по 3,33 балла). Вне зависимости от размера бизнеса нематериальные стимулы недостаточно распространены.

В условиях свободного и эффективного рынка труда характерной является зависимость, что чем выше продук-

Рисунок 3.12 **Динамика показателей по управлению персоналом.**



Источник: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2011-2013

тивность труда работника, тем выше должна быть оплата его труда. Согласно ИГК 2013, оценки оплаты труда и продуктивности в Украине (4,50 балла) почти такие же, как и в Саудовской Аравии (4,52 балла). Впрочем, средняя зарплата в Саудовской Аравии в 4-5 раз выше украинской. Подобные отличия подтверждают: в Украине хорошие показатели по соотношению продуктивности труда и его оплаты обеспечены лишь за счет низкой зарплаты.

Среди регионов Украины среднее значение зависимости оплаты труда от продуктивности составило 5,07 балла, что значительно выше среднего по 148 странам (3,87 балла). Оплата труда в большей степени зависит от эффективности труда работника в Хмельницкой (5,41 балла), Львовской (5,29 балла) областях. В меньшей степени — в Полтавской (4,77 балла) области и г. Киев (4,81), хотя уровень средних зарплат в этих регионах отличается почти в два раза. По мнению руководителей бизнеса, в строительной отрасли (5,51 балла), в сельском хозяйстве (5,33 балла), в отельно-ресторанном бизнесе (5,18 балла) в большей степени проявляется зависимость между оплатой труда и производительностью, тогда как в меньшей — в финансовом секторе: инвестиционные компании (4,33 балла) и банки (4,60 балла). При этом особых отличий по размеру компаний нет.

Управление талантами

Таланты (высокопрофессиональные и эффективные кадры) являются важным компонентом конкурентоспособности как бизнеса, так и страны в целом, поскольку именно они занимают ключевые управленческие позиции во всех сферах деятельности, принимают наиболее успешные стратегические решения, совершают научные открытия, обеспечивают развитие и внедрение новых технологий в бизнесе и в производстве. Согласно Global Talent Index 2011 (проект Economist Intelligence Unit, оценивает способность стран развивать, привлекать и удерживать таланты), Украина заняла 43-е место (38,0 балла) среди 60 стран. Значительно опережают Украину ряд сравнимых стран, включая Польшу (29-е место), Словакию (32-е место), Россию (34-е место) и Румынию (36-е место), но в то же время опережая Болгарию (49-е место) и Азербайджан (54-е место). Согласно прогнозу данного Индекса, ситуация в Украине незначительно, но улучшится до 2015 года (до 40,3 балла, с подъемом на 42-е место).

Одним из условий развития собственных талантов внутри бизнеса является доступность на локальном рынке услуг по повышению квалификации сотрудников. Среди регионов Украины, согласно Опросу, среднее значение составило 4,62 балла, что выше среднего в мире (4,17 балла). Более всего качественные специализированные услуги в области повышения квалификации доступны в Харьковской (5,51 балла) области и г. Киев (5,22 балла). В меньшей степени они доступны в Черниговской (4 балла) и Полтавской (4,28 балла) областях. В крупных компаниях чуть больше внимания уделяется повышению квалификации своих сотрудников (4,90 балла), хотя показатель малого бизнеса также довольно высок (4,68 балла).

Важным, тем не менее, является желание и возможность бизнеса тратить на это деньги. В целом данный показатель критичен для всех регионов Украины — компании не стремятся инвестировать в развитие своих сотрудников. В крупных промышленных областях, Донецкой (3,44 балла) и Харьковской (3,31 балла), руко-

водители бизнеса в большей степени заинтересованы в повышении квалификации своих сотрудников и выделяют несколько большие бюджеты на их обучение. В меньшей степени заинтересованы в Луганской (2,78 балла), Львовской (2,87 балла) и Тернопольской (2,89 балла) областях. В разбивке по отраслям лидерами являются финансовый сектор (страховые (3,88 балла) и инвестиционные (3,75 балла) компании), и отели и рестораны (3,48 балла), а аутсайдерами — компании, связанные с производством и распределением электроэнергии, газа, воды (2,98 балла), при этом особых отличий по размеру бизнеса не наблюдается.

Гендерное равенство

Индекс Women's Economic Opportunity 2012 (Economist Intelligence Unit в партнерстве с Vital Voices Global Partnership, LaPietra Coalition), оценивающий специфические атрибуты работы для женщин-сотрудников и женщин-предпринимателей в 128 странах мира, оценил гендерное равенство в Украине на 55,4 балла, что обеспечило стране 57-е место в рейтинге из 128 стран. При этом по сравнению с предыдущим Индексом (2010 года) ситуация улучшилась на 2,1 балла. Несмотря на отставание Украины от таких сравнимых стран, как Словакия (26-е место), Польша (34-е место) и Румыния (43-е место), она опережает Россию (66-е место) и Турцию (65-е место).

Согласно Опросу руководителей бизнеса, они в целом считают, что в Украине женщинам платят почти столько же, сколько и мужчинам (оценка в 5,13 балла). При этом наибольшее равенство зарплат мужчин и женщин бизнес отмечает в Черниговской (5,45 балла), Черновицкой (5,45 балла) и Хмельницкой (5,44 балла) областях, тогда как существует больший разрыв по уровню зарплат в Запорожской (4,66 балла) и Харьковской (4,85 балла) областях и в г. Киев (4,81 балла). При этом наименьший разрыв отмечается в отраслях с высокой концентрацией женского труда — в сельском хозяйстве (5,68 балла), отелях и ресторанах (5,41балла), а наибольший разрыв — в «тяжелых» отраслях: строительстве (4,96 балла) и обрабатывающей промышленности (4,97 балла).

Также бизнес считает, что в значительной мере обеспечивает женщинам те же самые возможности, что и мужчинам, для продвижения по служебной лестнице. Наиболее равные возможности карьерного роста женщины и мужчины имеют в Одесской (5,76 балла) и Черниговской (5,69) областях, в АР Крым (5,60 балла), менее равные — в Запорожской (5,07 балла) и Тернопольской (5,12 балла) областях и в г. Киев (5,22 балла). Более равные гендерные условия — в финансовом секторе, у банков (5,62 балла), страховых (5,62 балла) и инвестиционных (5,75 балла) компаний. Наименее равные — в отраслях, где важен физический труд: в добывающей промышленности (4,94 балла), в производстве электроэнергии, газа и воды (5,29 балла). Чуть более равные условия обеспечивает средний бизнес (5,24 балла), а менее — малый (4,99 балла).

Практика найма и увольнения

Согласно Hays Global Skills Index 2012 (проект компании Hays в партнерстве с Oxford Economics), страны Европы столкнулись с рядом проблем: уменьшение и старение квалифицированной рабочей силы, недостаток персонала с зарубежным опытом или навыками. Украина также не стала исключением. Согласно Отчету «Создание рабочих мест в мировой экономике 2011-2030» (Hays, 2011), Украина находится на 4-м месте среди Топ-25 стран мира, у которых по прогнозам с 2010 по 2030 гг. самые высокие показатели по уменьшению количества трудоспособного населения. Тем не менее, в отношениях по найму и увольнению в Украине пока что присутствует достаточная гибкость.

Так, в Ивано-Франковской (4,68 балла) и Луганской (4,64 балла) областях практика найма и увольнения сотрудников гибко определяется работодателями. При этом в Черниговкой (4,22 балла) области и г. Севастополь (4,15 балла) прием на работу и увольнение в большей степени регламентируется государством, нежели определяется работодателями; в отраслевом разрезе схожая ситуация наблюдается в добывающей промышленности. Очевидно, что в мелких компаниях (4,39 балла) процесс приема и увольнения больше контролируются работодателем, а в крупных (4,05 балла) — в большей степени учитывается законодательство.

Сотрудничество в отношениях работник-работодатель

Отсутствие конфликтов между работодателем и его работниками непосредственно влияет на продуктивность труда в компании и в конечном итоге на ее конкурентоспособность. Согласно Опросу руководителей бизнеса 2013 года, более партнерские взаимоотношения работодателей и наемных работников отмечены в Харьковской (5,08 балла) области, а более конфликтные — в г. Севастополь (4,63 балла). Хорошее сотрудничество в отношениях работник-работодатель — в секторе отелей и ресторанов (5,18 балла), несколько более конфликтное — в компаниях добывающей промышленности (4,50 балла).

Гибкость при установлении заработной платы

Чем более свободны компании в установлении размера заработной платы своим сотрудникам, тем более они конкурентоспособны, несмотря на то, что в данном уравнении ущемляются интересы наемных работников. В целом в Украине бизнес не сильно ограничен в данном процессе. Характерно, что в г. Киев (5,52 балла) заработная плата чаще всего определяется индивидуально в каждой конкретной компании, а в Луганской области (4,84 балла) — в большей степени диктуется отраслевой тарифной сеткой. В торговле (5,25 балла) и страховых компаниях (5,20 балла) зарплата чаще всего не регулируется законодательством или отраслевыми организациями, а назначается индивидуально, в отличие от компаний, связанных с производством электроэнергии, газа, воды (3,21 балла).

Поиск квалифицированных кадров

Чем легче бизнесу найти специалистов необходимой квалификации на локальном рынке, тем меньше его затраты на поиск и обучение персонала, а также меньше потери от неэффективных действий и решений неквалифицированных сотрудников. Относительно проще найти необходимых специалистов в г. Киев (4,24 балла) и Харьковской области (4,26 балла). В то же время значительные сложности возникают в Кировоградской (2,92 балла) и Луганской (3,11 балла) областях. В связи с избытком выпускников экономических факультетов страховым (4,12 балла) и инвестиционным (4,00

балла) компаниям и банкам (4,02 балла) сравнительно несложно найти необходимых специалистов, тогда как у компаний обрабатывающей промышленности (3,30 балла) и сельского хозяйства (3,45 балла) с этим могут возникнуть больше проблем.

Удержание и привлечение талантов

Талантливые люди, проживающие в крупных индустриальных и научных регионах, таких как Донецкая (3,13 балла), Харьковская (3,10 балла), Днепропетровская (3,11 балла) области, г. Киев (3,14 балла), как правило, остаются работать по месту жительства и не ищут работу в других странах или регионах. Напротив, в таком поиске находятся преимущественно жители аграрных областей — Тернопольской (2,41 балла), Ивано-Франковской (2,36 балла). Интересно, что в целом результаты Опроса руководителей бизнеса по регионам подтверждаются оценками исследования Института демографии НАН Украины и его классификацией миграционных районов Украины. В разрезе по отраслям наиболее склонны к миграции работники сектора производства и распределения электроэнергии, газа, воды (2,56 балла). Очевидно, что работники крупных компаний менее всего заинтересованы в смене региона или страны (2,89 балла).

Руководители бизнеса г. Киев (4,21 балла) отметили, что талантливые люди массово приезжают в столицу из других регионов Украины, тогда как худшие оценки такого процесса — в Запорожской (2,03 балла) и Тернопольской (2,05 балла) областях. Следует отметить, что менее всего рассматривают возможность смены региона работники в сельском хозяйстве (2,48 балла), добывающей (2,54 балла) и обрабатывающей промышленности (2,60 балла).

В целом же ситуация с поиском, привлечением и удержанием квалифицированных кадров в Украине осложняется тем, что хотя бизнес и заинтересован найти квалифицированные кадры, но не готов платить высокую зарплату, не готов обеспечивать повышение квалификации персонала. Ввиду этого может возникать уход ценных кадров в другие компании или же миграция талантов за границу или в другие регионы.

3.6 Инновации

Интенсивная конкуренция на глобальном рынке и существующие возможности для бизнеса предполагают активное применение инновационных походов, технологических решений и финансовых инструментов — «жестких» факторов развития бизнеса. В Индексе глобальной конкурентоспособности эти факторы в основном определяются двумя составляющими конкурентоспособности — усилителями эффективности, а также факторами развития и инновационного потенциала. Первая компонента в большей степени соответствует экономикам, ориентированным на эффективность, и Украина недавно перешла на эту стадию развития экономики. Вторая составляющая больше соответствует экономикам, ориентированным на инновации, к чему в конечном итоге следует стремиться любой стране, в том числе и Украине.

Вставка: Результаты исследования показывают, что с «жесткими» факторами у бизнеса в Украине не все так хорошо, как могло бы быть. Это подтверждается как отставанием от сравнимых стран, так и еще большим отрывом от стран — мировых лидеров.

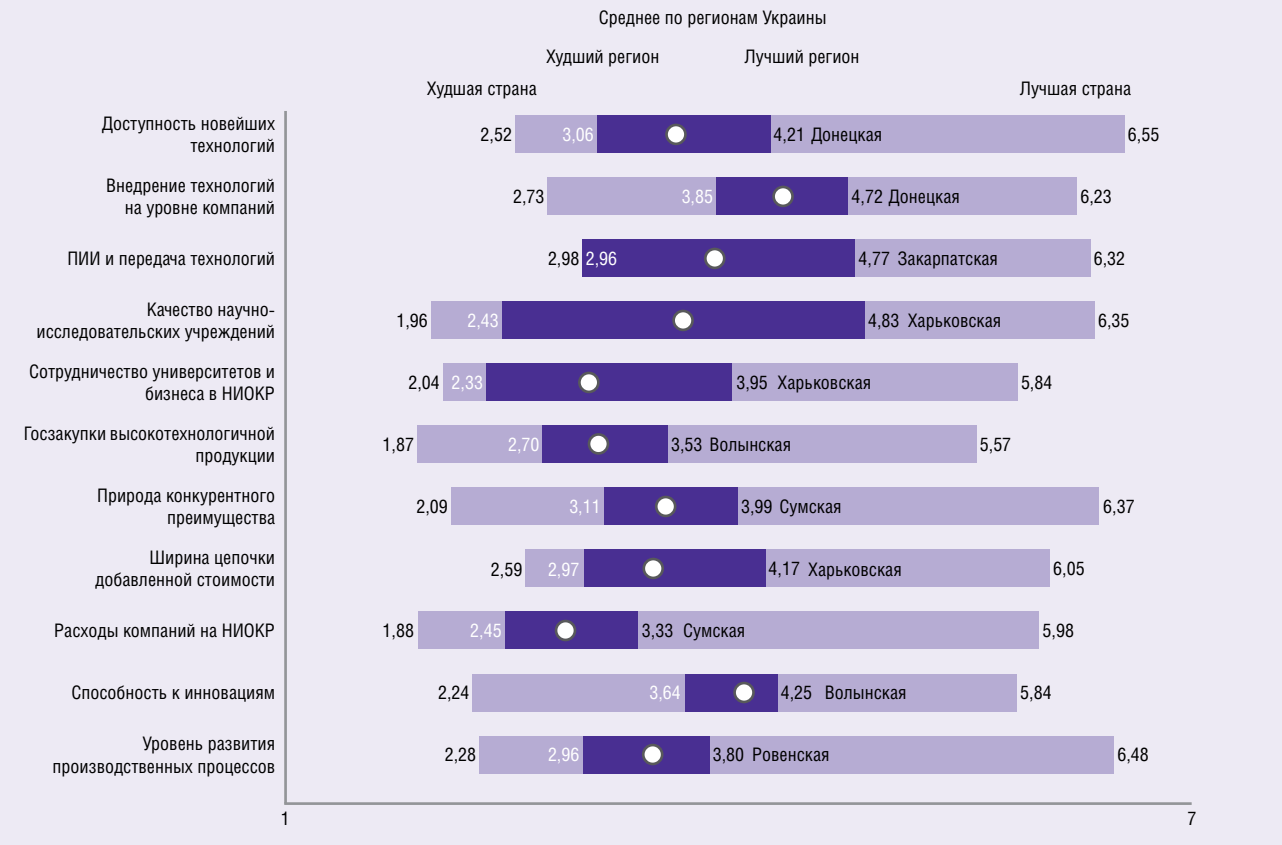
Еще пять назад позиции Украины по составляющей инноваций в Индексе глобальной конкурентоспособности были близки к тому, чтобы считаться конкурентным преимуществом (52-е место в ИГК 2008). В последнем ИГК 2013 у Украины уже 93-я позиция, причем по сравнению с предшествующим годом произошло падение на 22 позиции. При этом такая негативная динамика не является трендом для сравнимых (бывших социалистических и постсоветских) стран. К примеру, за последний год результат России улучшился на 7 позиций, а Казахстана (который теперь обошел Украину) — на 19. В итоге отставание Украины от сравнимых стран заметно возросло, достигнув 15 позиций по сравнению с Россией, 28 — с Польшей, и 56 — с Чехией. Очевидно, что такой отрыв сохранится и в обозримом будущем. При этом следует отметить, что у многих стран СНГ и Центральной и Восточной Европы по составляющей инноваций ухудшились и балльные оценки.

Низкие позиции Украины по инновационным факторам подтверждаются и другими, независимыми от ВЭФ, оценками. Так, в Global Innovation Index 2013 (составляется Бизнес-школой INSEAD, Корнельским университетом (Школа менеджмента им. С. Джонсона), при участии WIPO — Всемирной организации интеллектуальной собственности) у Украины — 71-е место из 142, что на 8 позиций ниже, чем в 2012 году. Тем не менее, такая оценка выводит Украину в число лидеров среди стран со средним уровнем доходов. В еще одном альтернативном исследовании Global Innovation Index (составляется Boston Consulting Group вместе с американской организацией National Association of Manufacturers), оценивающем способности бизнеса стимулировать развитие инноваций, Украина находится на 64-м месте из 110 стран мира. В другом индексе, Global Innovation Quotient (публикуется информагентством Bloomberg на основе данных международных организаций), у Украины — 42-е место из 96 стран, а по составляющей продуктивности — лишь 69-е.

Различные оценки инновационности украинских экономики и бизнеса позволяют сказать, что страна не входит в число стран-лидеров, а по индексам, оценивающим инновационность собственно бизнеса (от ВЭФ и от BCG), Украина не входит в первые полсотни стран, то есть не обладает относительными конкурентным преимуществами в глобальном масштабе.

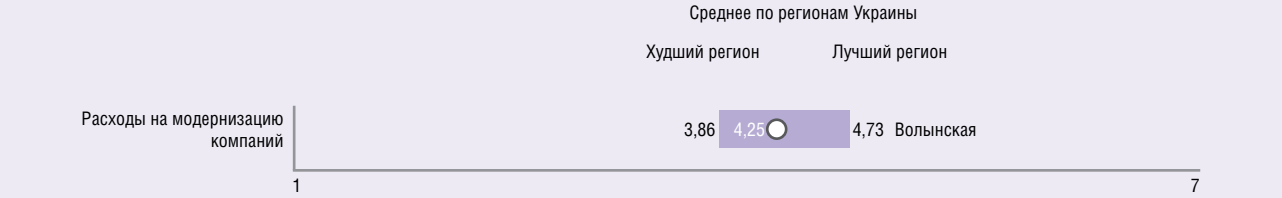
Анализ составляющей инноваций в ИГК для Украины показывает (см. Рисунок 3.13), что негативная динамика в значительной мере обусловлена ухудшением оценок по качественным показателям: способности к инновациям (100-е место из 142, потеря 42-х позиций), оценки расходов компаний на НИОКР (112-е место, потеря 8 позиций), сотрудничества бизнеса и университе-

Рисунок 3.13А Оценки показателей по инновациям для регионов Украины и стран мира



Источники: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2013; ФЭУ, Отчет о конкурентоспособности регионов Украины, 2013

Рисунок 3.13Б Оценки показателя по модернизации для регионов Украины



Источники: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2013; ФЭУ, Отчет о конкурентоспособности регионов Украины, 2013

тов (77-е место, минус 8 позиций) и качества научно-исследовательских организаций (69-е место, минус 5 позиций). Также существенно ухудшились позиции по наличию научных и инженерных кадров (падение на 21 позицию, до 46-го места, что, однако, пока еще можно считать конкурентным преимуществом). Сравнительно неплохой результат у Украины — по показателю количества патентов на душу населения — 52-е место в мире. Тем не менее, в целом Украина продолжает терять практически все свои конкурентные преимущества в инновационной составляющей Индекса глобальной конкурентоспособности.

ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕГИОНАХ

Опрос руководителей бизнеса, проведенный Фондом «Эффективное управление» в 2013 году, показал, что бизнес пока не готов активно вкладывать в развитие инноваций в Украине, хотя и испытывает недостаток в передовых технологиях. При этом опрошенные топ-менеджеры особенно низко оценили затраты бизнеса на исследования и разработки, а также сотрудничество бизнеса с университетами.

Инновационный потенциал бизнеса

Согласно Опросу, проведенному Фондом «Эффективное управление», показатель способности к инновациям был оценен региональным бизнесом довольно оптимистично. В среднем по 27 регионам оценка составила 4,03 балла, что сопоставимо с результатом Азербайджана (35-е место). Такой относительно высокий результат отчасти обусловлен тем, что региональный бизнес в большей степени склонен рассчитывать на собственные разработки, нежели на их заимствование, включая покупку. В региональном сравнении лучшие оценки — у Киевской (4,24 балла) и Волынской (4,25 балла) областей, тогда как худшие —

у Запорожской (3,64 балла) и Черниговской (3,76 балла) областей. В отраслевом разрезе наилучшие оценки выставлены руководителями финансового сектора — в страховых (4,29) и инвестиционных (4,42 балла) компаниях, а наиболее низкие — руководителями предприятий добывающей промышленности (3,76 балла) и транспорта и связи (3,83 балла). Вполне закономерно, что способность к инновациям больше наблюдается у крупного бизнеса (4,19), чем у малого (3,95 балла), хотя разрыв и не является существенным

Характерно, что лучше всего, по мнению опрошенных руководителей, обстоят дела с оценкой неудачных предпринимательских проектов: они скорее рассматриваются как ценный опыт, а не как нечто постыдное (средняя оценка 5,07 баллов из 7). Также неплохо была оценена способность компаний активно внедрять новые технологии (4,29 балла). В сочетании с неплохими оценками по способности к инновациям это указывает на то, что у украинского бизнеса все же сохранился инновационный потенциал, который при достаточном наличии средств и благоприятных условиях на рынке компании смогли бы возродить.

Доступность технологий и расходы на них

Если бизнес по каким-либо причинам не разрабатывает новейшие технологии самостоятельно, он может перенимать эти технологии у других. И чем быстрее и проще происходит этот процесс, тем быстрее бизнес адаптируется к изменениям на рынке. Поэтому считается, что чем доступнее для бизнеса передовые технологии, тем он более конкурентоспособен. В оценках доступности передовых технологий руководители регионального бизнеса, в отличие от способности к инновациям, в среднем по регионам выставили относительно низкую оценку — 3,58 балла, что немного выше уровня Киргизии с 3,57 балла и 138-м местом. Из регионального сравнения можно заключить, что передовые технологии наиболее доступны в крупных промышленных регионах — в Донецкой (4,21) и Харьковской (4,20) областях, а также в г. Киеве (3,99 балла). Худшие значения у Черниговской (3,06) и Луганской (3,14) областей. При этом разрыв в оценках составил 1,15 балла, а это примерно пятьдесят позиций в мировом рейтинге. Наиболее высокие оценки доступности технологий выставили руководители крупных предприятий (3,91 балла), а в отраслевом разрезе — руководители страховых (4,02 балла) и инвестиционных (4,60) компаний, а также отельно-ресторанного сектора (4,14 балла). Самые низкие оценки — в добывающей промышленности (3,45) и секторе производства и распределения электроэнергии, газа и воды (3,42 балла).

Бизнес критично оценивает расходы компаний на НИОКР, у этого показателя самая низкая оценка среди других «инновационных» показателей — 2,85 балла в среднем по 27 регионам. При этом только у регионов-лидеров оценки могут быть сравнимы со средними показателями в мире (3,3 балла) — значения Сумской (3,33) и Харьковской (3,26) областей сопоставимы с оценками Словении и Литвы (3,2 и 3,1 балла, или 62 и 63 места соответственно). Эти результаты схожи с оценками активности затрат на НИОКР у крупных предприятий, тогда как баллы у средних и малых компаний намного меньше. Наиболее низкие оценки для своих регионов руководители бизнеса поставили в Киевской (2,45) и Луганской (2,85 балла) областях, что соответствует уровню 138-го места из 148 стран мира (ниже из постсоветских стран — у Молдовы и Киргизии). По оценкам руководителей бизнеса, менее всего тратят на НИОКР в сельском хозяйстве и в торговле, а более всего — в отраслях обрабатывающей промышленности и транспорта и связи.

Сотрудничество бизнеса с университетами

Тесное сотрудничество бизнеса с университетами и научными организациями обеспечивает высокую эффективность инновационной деятельности — от изобретения до его коммерческой реализации. Чем выше уровень сотрудничества научно-образовательных учреждений с бизнесом, тем быстрее бизнес получает необходимые ему технологии, которые в итоге обходятся ему сравнительно дешевле. Оценки показателя сотрудничества университетов и бизнеса в НИОКР для регионов Украины очень низкие — средняя оценка для всех 27 регионов составила 3,01 балла (это уровень Болгарии, занявшей 117-е место). Чуть более высоко такое сотрудничество оценили в индустриально развитых Харьковской (3,95 балла), Донецкой (3,61) и Днепропетровской (3,64) областях, тогда как ниже всего — в Полтавской (2,68), Волынской (2,68) и Черниговской (2,30 балла) областях. Это означает максимальный разрыв в региональных оценках в 1,62 балла, что аналогично разнице в девяносто позиций в мировом рейтинге, как, например, между Турцией (52-е место; 3,9 балла) и Киргизией (142-е; 2,2 балла). В отраслевом разрезе такое сотрудничество лучше всего оценили в банках и инвесткомпаниях, а хуже — в торговле и в обрабатывающей промышленности.

В Опросе руководителей бизнеса 2013 фактор качества научно-исследовательских учреждений в среднем по 27 регионам Украины был оценен на уровне 3,63 балла. При этом разрыв между лучшей и худшей оценками весьма велик — 2,4 балла. Наиболее высокие оценки выставлены в традиционных исследовательских центрах — Харьковской области (4,83) и городе Киеве (4,44 балла), что в мировом рейтинге сравнимо, например, с Малайзией (4,88 балла) или Испанией (4,57), занимающими 27-ю и 36-ю строчки в мировом рейтинге соответственно. А самые низкие оценки — в небольших аграрных регионах: Кировоградской (2,84 балла) и Житомирской (2,43) областях, что отвечает уровню Молдовы (2,59 балла, 132-е место). В отраслевом разрезе самые низкие оценки выставили руководители предприятий сельского хозяйства, а сравнительно высокие — руководители строительной отрасли.

В условиях все большей интеграции глобальных рынков и достаточно быстрого распространения технологий инновации становятся одним из ключевых драйверов экономического роста и конкурентоспособности национальных экономик. Для эффективного стимулирования инновационного пути развития требуется активное сотрудничество бизнеса, научной и университетской среды, а также — в контексте разработки и внедрения инновационной политики — государства. Пока что в Украине такое сотрудничество развивается медленно и малоэффективно, что подтверждается результатами ИГК и Опроса руководителей бизнеса.

3.7 Внутренние бизнес-процессы

Конкуренция в современных условиях заставляет компании использовать инновации не только в технологических процессах, но и для более качественного управления бизнесом. Здесь важно управление различными бизнес-процессами: бизнес-планированием и моделированием бизнес-процессов, маркетингом и отношениями с потребителями, а также отношениями с внешними консультантами. Особо важной является автоматизация систем управления, которая повышает прозрачность всех бизнес-процессов в компаниях для их топ-менеджеров и владельцев.

Уровень автоматизации бизнес-процессов говорит об уровне развития бизнеса в отдельной стране или регионе, однако внедрение подобных систем управления — процесс сложный и затратный, с трудно оцениваемым результатом.

Например, даже в Евросоюзе уровень автоматизации управления невысок (Рисунок 3.14), причем лишь половина всех компаний в ЕС использует электронный документооборот внутри компании (данные Евростата за 2012 г.). Еще меньше доля компаний, которые используют более технологичные корпоративные информационные системы управления: только 22% использовали системы управления ресурсами (ERP, Enterprise Resource Planning), 23% — автоматизированные системы управления связей с поставщиками и клиентами (SCM, Supply Chain Management), и 26% — системы управления взаимоотношений с клиентами (CRM, Customer Relationship Management).

В Украине ввиду отсутствия необходимой статистики оценить уровень внедрения автоматизированных систем управления (АСУ, англ. MIS) сложнее, сделать это можно по оценкам продаж поставщиков таких систем. После сокращения объемов продаж ввиду кризиса рынок постепенно восстановился: его прирост в 2012 году составил 33% (по данным консалтинговой компании IDC). Системы крупных международных поставщиков (это больше половины рынка по суммарным продажам) устанавливают крупные корпорации, тогда как программы украинских и российских производителей используются в среднем и малом бизнесе. В отраслевом разрезе основными потребителями таких систем в Украине являются промышленные и торговые предприятия, на долю которых приходится 64% продаж АСУ. При этом на «очень крупные предприятия» (более 1000 работников) в 2012 году пришлось 58% продаж ERP-систем (трехкратный рост за год). По оценкам IDC, наилучшую динамику можно будет наблюдать в промышленности (металлургической и химической), транспорте и связи (трубопроводный транспорт, почтовые коммуникации) и энергетике.

Помимо внедрения автоматизированных систем, на уровень развития внутренних бизнес-процессов может указывать и соответствие финансовой отчетности компаний международным стандартам. В Индексе глобальной конкурентоспособности 2013 Украина по этому показателю заняла 130-е место из 148 стран, получив оценку 3,7 балла. Это — худший показатель из всех постсоветских государств (к примеру, у России — 4,0 балла и 107-е место, а у Эстонии — 5,5 балла и 26-е место). За год до этого, в 2012 году, Украине удалось улучшить свои позиции, поднявшись с 133-го на 122-е место, однако удержать их она не смогла.

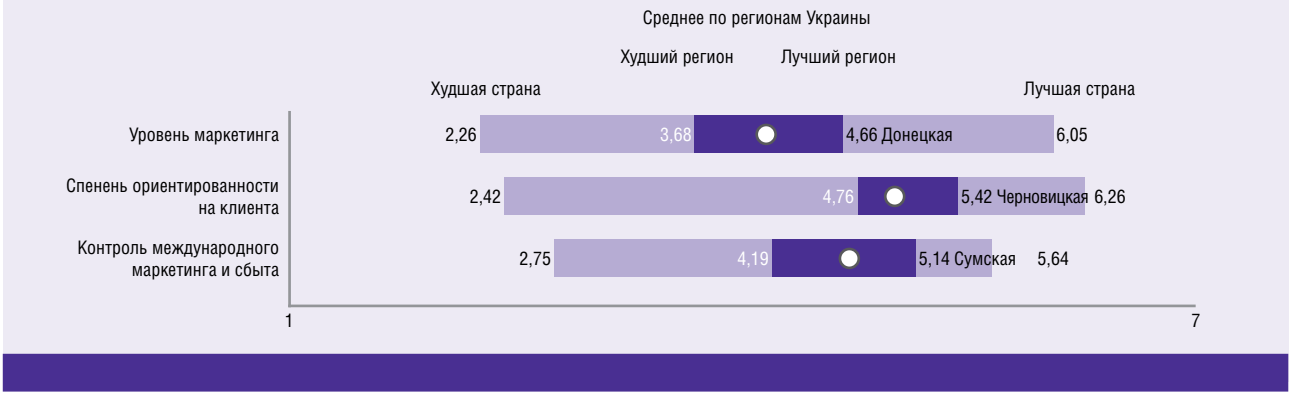
ОЦЕНКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПО РЕГИОНАМ

Опрос руководителей бизнеса, который в 2013 году провел Фонд «Эффективное управление», позволяет оценить то, как украинский бизнес развивает внутренние бизнес-процессы: внедряет автоматизированные системы управления (в том числе электронный документооборот, ERP- и CRM-системы, системы управления качеством), работает с системами маркетинга и сбыта, применяет новые бизнес-модели, системы планирования, а также привлекает внешних консультантов для решения сложных задач.

Рисунок 3.14 Использование электронных технологий в компаниях ЕС-27 (% компаний)

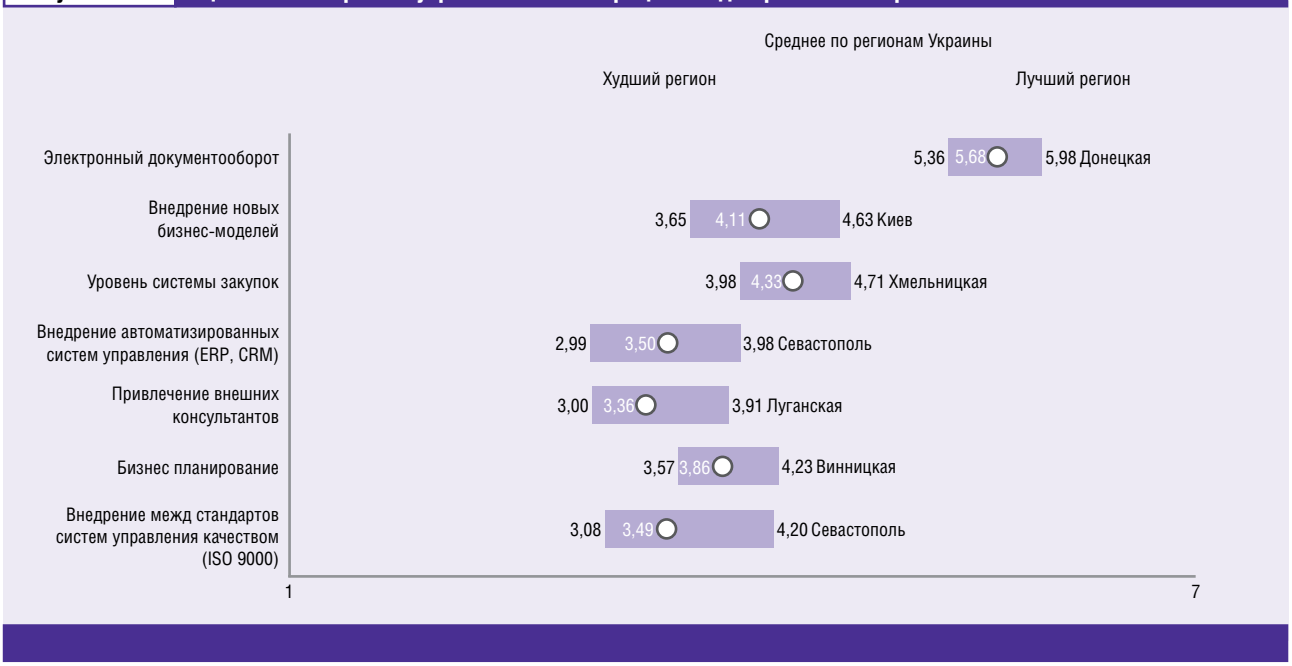
Источник: Eurostat, E-business integration, Statistics in focus, 6/2013

Рисунок 3.15А **Оценки показателей развития внутренних бизнес-процессов для регионов Украины и стран мира**



Источники: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2013; Фонд «Эффективное управление», Опрос руководителей бизнеса, 2013

Рисунок 3.15Б **Оценки некоторых внутренних бизнес-процессов для регионов Украины**



Источники: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2013; Фонд «Эффективное управление», Опрос руководителей бизнеса, 2013

Опрос показал, что из перечисленных инструментов руководители бизнеса ниже всего оценили практику привлечения внешних консультантов (среднее значение для регионов — 3,38 балла), внедрения международных стандартов (ISO 9000 и т.п.) систем управления качеством (средняя оценка — 3,52), внедрения и использования АСУ (3,53 балла). Также невысокие оценки были поставлены практике бизнес-планирования: средняя оценка в 3,87 балла указывает на то, что планирование скорее основывается на интуиции и опыте, нежели на комплексном анализе с использованием современных технологий.

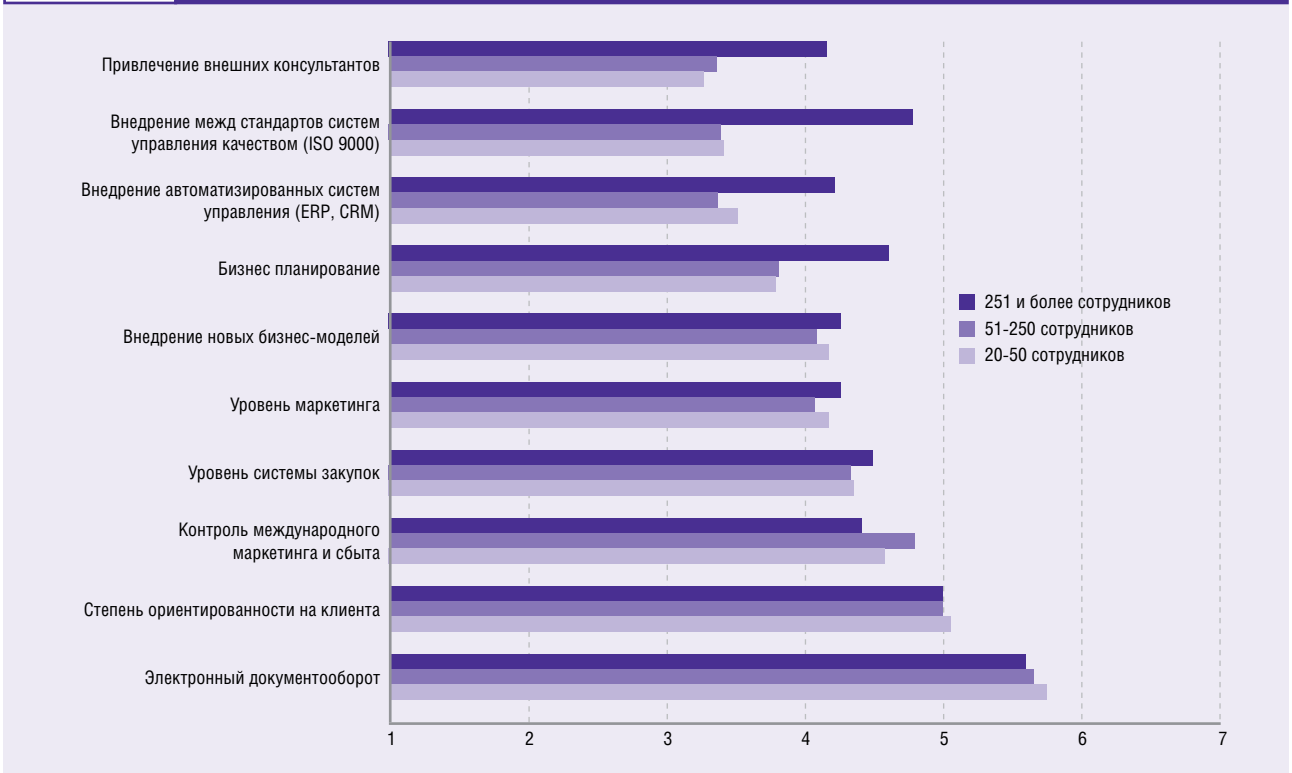
По мнению бизнеса, в стране неплохо обстоят дела с внедрением электронного документооборота (средняя оценка 5,70) и с вниманием к потребностям клиентов (4,93). Вполне очевидно, что крупные компании оценивают бизнес-процессы выше (в среднем 4,54 балла), чем компании в среднем и малом бизнесе (у которых оценки почти равны, 4,18 и 4,17 соответственно, см. Рис. 3.16).

В отраслевом разрезе максимальные оценки по уровню развития бизнес-процессов выставлены в финансовом секторе (банки (4,79), страховые (4,61) и инвестиционные (4,49) компании), а минимальные — в секторе производства и распределения электроэнергии, газа, воды (3,94 балла). Разница между оценками по регионам невелика, наилучшие из них поставлены в крупных промышленных регионах: Харьковской (4,38), Днепропетровской (4,34) и Донецкой (4,34) областях, а также в городах-регионах Киеве (4,29) и Севастополе (4,22). Ниже, чем в других регионах Украины, бизнес-процессы оценили в Тернопольской (4,05), Кировоградской (4,04) и Запорожской (4,08) областях.

Автоматизированные системы управления

Внедрение автоматизированных систем управления позволяет оптимизировать и интегрировать все бизнес-процессы в компании, создать быструю и эффективную систему взаимодействия между всеми подразделениями и с внешними партнерами. Согласно результатам Опроса руководителей бизнеса, в среднем по регионам — достаточно низкий уровень внедрения АСУ (3,53 балла), причем лишь в 8% компаний бизнес-процессы полностью автоматизированы (высшая оценка — 7 баллов) и еще в 13% — почти полностью (6 баллов), что сопоставимо со средними показателями в Евросоюзе. Крупные компании дали ожидаемо более высокую оценку (4,22),

Рисунок 3.16 **Оценки развития бизнес-процессов по размеру бизнеса**



Источник: Фонд «Эффективное управление», Опрос руководителей бизнеса, 2013

чем средние (3,37) и малые (3,53). Впрочем, лишь 6% крупных компаний заявили о полной автоматизации, тогда как этот же показатель для средних компаний составил 5%, а для малых — 10%. Самые высокие оценки поставлены в финансовом секторе (банки, страховые и инвестиционные компании). В то же время в секторах производства и распределения электричества, газа и воды и строительства оценки оказались самые низкие (2,96 и 3,04 соответственно). По регионам страны лучшие оценки внедрения АСУ даны в крупных промышленных областях — в Днепропетровской (3,92) и Харьковской (3,84), а также в г. Севастополь (3,98), тогда как самые низкие оценки — в Черновицкой (3,11) и Винницкой (2,99) областях.

Важным показателем является и уровень внедрения электронного документооборота. В среднем по регионам он достаточно высок (5,7 балла), в отличие от оценки внедрения АСУ. Причем в 28% опрошенных компаний электронный документооборот применяется повсеместно и с использованием специализированных систем (соответствует максимальному значению в 7 баллов), а еще в 35% он широко распространен (оценка 6 из 7). Таким образом, удельный показатель применяемости электронного документооборота в регионах Украины в среднем выше, чем в странах ЕС-27, и находится на уровне наиболее развитых стран (например, скандинавских Дании или Швеции). Отметим, что уровень его использования не особо зависит от размера компаний, хотя средняя оценка несколько выше у малых компаний (5,75). В отраслевом разрезе так же, как и в случае АСУ, лучшие оценки — в отраслях финансового сектора (6,25 у банков и 6,18 у страховых компаний), а относительно худшие — в сельском хозяйстве (5,53) и в отельно-ресторанном бизнесе (5,62 балла).

Маркетинг и управление качеством

В Опросе руководителей бизнеса 2013 в контексте оценок маркетинга рассматривались как уровень эффективности маркетинга вообще, так и отношения с потребителями в частности. Также в отдельности рассматривалось отношение компаний к процессам управления качеством.

Средняя оценка уровня маркетинга в регионах Украины сравнима со средней в мире в ИГК: 4,08 по сравнению с 4,16. То есть принципы маркетинга в украинских компаниях распространены, хотя из этого и не следует, что компании применяют наиболее современные из них. Уровень маркетинга не отличается существенно по размеру компаний, хотя в целом в крупном бизнесе оценки выше. В то же время в отраслевом разрезе разница более очевидна: маркетинг развит в большей мере в банках (4,60 балла) и в отелях и ресторанах (4,57), а меньше всего его уровень оценен в сырьевых отраслях — в добывающей промышленности (3,94 балла), производстве и распределении электроэнергии, газа и воды (3,93) и в сельском хозяйстве (3,79 балла). В региональном разрезе разница еще больше — разрыв достигает 1 балла. Если худшие оценки выставлены в Николаевской (3,68), Черниговской (3,74), Закарпатской (3,81) областях, то лучшие — в тройке самых крупных индустриальных регионов: в Донецкой области (4,66), городе Киеве (4,46) и Днепропетровской области (4,42 балла).

Выстраивание отношений с клиентами является важной составляющей управления маркетингом, а их автоматизация — одним из ключевых решений в автоматизации управления (CRM-системы). Согласно Опросу, руководители бизнеса оценили работу с клиентами весьма высоко: 4,93 балла в среднем по реги-

онам. При этом малый бизнес поставил оценку выше, чем средний и крупный. Самые высокие оценки работы с потребителями — у предприятий обрабатывающей промышленности (5,15 балла) и отельно-ресторанного хозяйства (5,52 балла), тогда как самые низкие баллы среди всех отраслей выставили руководители банков и предприятий транспорта и связи (по 4,94 балла). В региональном разрезе самые низкие оценки степени ориентированности на клиента — в Волынской (4,76) Запорожской (4,77) и Кировоградской (4,81) областях, тогда как высокие — в Черновицкой (5,42), Житомирской (5,17), Ровенской (5,11 балла) областях.

Уровень внедрения и использования международных стандартов систем управления качеством (например, ISO 9000) руководители бизнеса оценивают не очень высоко — 3,52 балла в среднем по регионам. Только в 13% опрошенных компаний бизнес-процессы полностью сертифицированы (оценка в 7 баллов) и в 12% — почти полностью (оценка 6). При этом именно крупные компании ушли вперед (4,78 балла), тогда как средний и малый бизнес сильно отстают (3,39 и 3,42 баллов соответственно). Характерно, что в 30% крупных компаний бизнес-процессы полностью сертифицированы, тогда как в средних и малых аналогичная доля составляет лишь 12%. В отраслевом разрезе впереди идут представители финансового сектора, где многие процессы подлежат обязательной сертификации (5,17 баллов у банков и 4,23 у страховых компаний), тогда как крайне низкие оценки в сырьевых отраслях — в сельском хозяйстве (2,87) и в производстве и распределении электроэнергии, газа и воды (2,72 балла). В Николаевской (3,08), Черновицкой (3,16) и Волынской (3,17) областях внедрение и использование международных стандартов систем управления качеством находится на низком уровне по сравнению с другими регионами, тогда как самые высокие оценки получили г. Севастополь (4,20 балла), Днепропетровская (3,92) и Луганская (3,82) области.

Бизнес-планирование и моделирование

Бизнес-планирование в компаниях Украины скорее основывается на интуиции и опыте руководителя, чем на комплексном анализе с использованием современных технологий, если судить по результатам Опроса руководителей бизнеса 2013. Оценка этого показателя в среднем по регионам составила 3,87 балла из 7. Всего лишь 9% респондентов отметили, что бизнес-планирование в их компаниях основано на комплексном анализе с использованием современных технологий (максимальные 7 баллов). Еще треть руководителей поставили оценки в 6 баллов. Лучшие оценки у крупных предприятий, две пятых (41%) из которых утверждают, что в основном используют современные технологии и системный подход при планировании. Причем средняя оценка этого показателя для крупных кампаний составила 4,61 баллов, что намного превышает оценку для компаний среднего (3,81 балла; 30% поставили по 6 или 7 баллов) и малого бизнеса (3,80 балла; 6 или 7 баллов у 28% респондентов). Кроме того, особенно велик — до 3 баллов — отраслевой разрыв: наивысшие оценки в финансовом секторе (5,83 баллов у банков, 4,90 у страховых компаний) при крайне низких оценках в строительстве (2,98). В отличие от разрывов по отраслям или размерам компаний, региональные различия не столь велики: худшие оценки во Львовской (3,57) и Херсонской областях (3,64), немного лучше — у Черниговской (4,10) и Винницкой (4,23 балла) областей.

Помимо этого, Опрос руководителей бизнеса включил оценку активности компаний во внедрении новых бизнес-моделей. В среднем по регионам получена оценка в 4,15 балла, что превышает среднее значение по странам мира (4,04), причем у крупных компаний оценка в среднем еще выше (4,27). В отраслевом разрезе рекордсменами по внедрению новых бизнес-моделей являются отели и рестораны (4,70), а также компании финансового сектора (инвестиционные (4,50) и страховые (4,46)), тогда как самые низкие оценки получили сырьевые отрасли: предприятия добывающей промышленности (3,70), сельского хозяйства (3,82), производства и распределения электроэнергии, газа и воды (3,91). Так же, как и по отраслям, разрыв в оценках по регионам составляет 1 балл. Наиболее высокие оценки получили урбанизированные индустриальные регионы: Донецкая (4,51) и Харьковская (4,43) области, а также г. Киев (4,63 балла). Самые низкие — Луганская (3,65) и Черниговская (3,70) области.

Зачастую компании не в состоянии самостоятельно справиться с решением сложных либо принципиально новых задач в сфере ИТ, маркетинга, различных направлений консалтинга, что обуславливает привлечение внешних консультантов. Характерно, что на вопрос о привлечении внешних консультантов лишь 5% опрошенных компаний утвердительно ответили, что делают это на системной и регулярной основе (поставив максимальную оценку в 7 баллов); еще 16% компаний привлекают консультантов часто (6 баллов). Очевидно, что привлечение внешних консультантов более всего присуще крупному бизнесу (4,16 балла), нежели малому (3,27). При этом более половины (51%) руководителей крупных кампаний оценивают частоту и интенсивность привлечения внешних консультантов выше среднего (оценки от 5 до 7 баллов), тогда как аналогичные доли — у среднего и малого бизнеса: чуть выше одной трети. Услуги привлеченных консультантов востребованы преимущественно в финансовом секторе (у страховых компаний (4,52) и банков (4,39)), а менее всего — в строительстве (2,89) и производстве и распределении электроэнергии, газа и воды (2,96).

Низкие оценки рассмотренных выше показателей, выставленные руководителями регионального бизнеса, вполне объяснимы, если учесть, что внедрение автоматизированных систем, международных стандартов ведения бизнеса и новых бизнес-моделей предполагает, как правило, привлечение компетентных внешних консультантов, а это у большинства украинских компаний случается нечасто. Исключения из низких оценок составляют разве что показатели электронного документооборота (относительно доступного для бизнеса) и маркетинга и отношений с клиентами (необходимые для обеспечения устойчивых продаж).

3.8 Финансирование

Снижение темпов роста украинской экономики во многом связано с дефицитом финансовых ресурсов, что заметно по сокращению инвестиционной активности. На фоне ограниченного кредитования, компании для привлечения капитала вынуждены более активно выпускать ценные бумаги, однако такие возможности ограничены ввиду малых объемов украинского фондового рынка. Более того, в Украине явно заметны значительные региональные и отраслевые разрывы в оценках возможностей для финансирования компаний.

Сравнительный анализ проблем с финансированием дает Всемирный экономический форум в своем The Financial Development Report. В рассчитанном на основе этого исследования Financial Development Index 2012 (Индекс финансового развития) у Украины низкие позиции практически по всем показателям.

Критическую ситуацию с финансированием можно объяснять последствиями кризиса, однако важным фактором также является низкий уровень развития финансового рынка в Украине, причем по ряду показателей его оценки за последние годы даже ухудшились.

Особенно низкие оценки страна получила по таким показателям составляющей доступ к финансированию, как легкость получения займов (51-е место из 62), доступность венчурного капитала (54-е), легкость получения кредитования (59-е) и финансирование за счет местного фондового рынка (61-е), с их оценками в интервале 2,2-2,4 балла (по 7-балльной шкале; Таблица 3.3 А). В итоге, Украина по уровню развития финансового рынка проигрывает сравнимым странам (Таблица 3.3 Б).

Таблица 3.3А Позиции Украины в Индексе финансового развития 2012 и его составляющих

Индекс / составляющие	Место (из 62)	Балл (из 7)
Индекс финансового развития	**59**	**2,56**
Институционная среда	60	2,93
Деловая среда	52	3,57
Финансовая стабильность	60	3,14
Финансовые услуги банков	59	2,30
Финансовые услуги вне банков	34	1,95
Финансовые рынки	53	1,40
Доступ к финансам	56	2,66

Источник: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2008-2013.

Основное исследование ВЭФ, Отчет о глобальной конкурентоспособности, оценку финансовых рынков и состояния корпоративных финансов дает не в такой детализации, но для большего числа стран. Как видно из Рисунка 3.17, у Украины за последние годы ухудшились практически все показатели, характеризующие развитие финансового рынка и привлечение инвестиций. Причем такое ухудшение произошло как по месту в мировом рейтинге, что означает проигрыш другим странам в глобальной конкуренции, так и по балльным оценкам (кроме оценок для финансовых услуг), что означает снижение уровня развития внутреннего финансового рынка. И, как показывают оценки конкурентоспособности регионов Украины, во многих из них ситуация ещё более критичная, нежели в стране в целом (Рисунок 3.18).

Таблица 3.3Б Оценки Украины и сравнимых стран в Индексе финансового развития 2012

Место	Страна	Балл
37	Польша	3,41
38	Словакия	3,34
39	Россия	3,30
44	Венгрия	3,16
47	Казахстан	3,13
51	Румыния	2,93
59	**Украина**	**2,56**

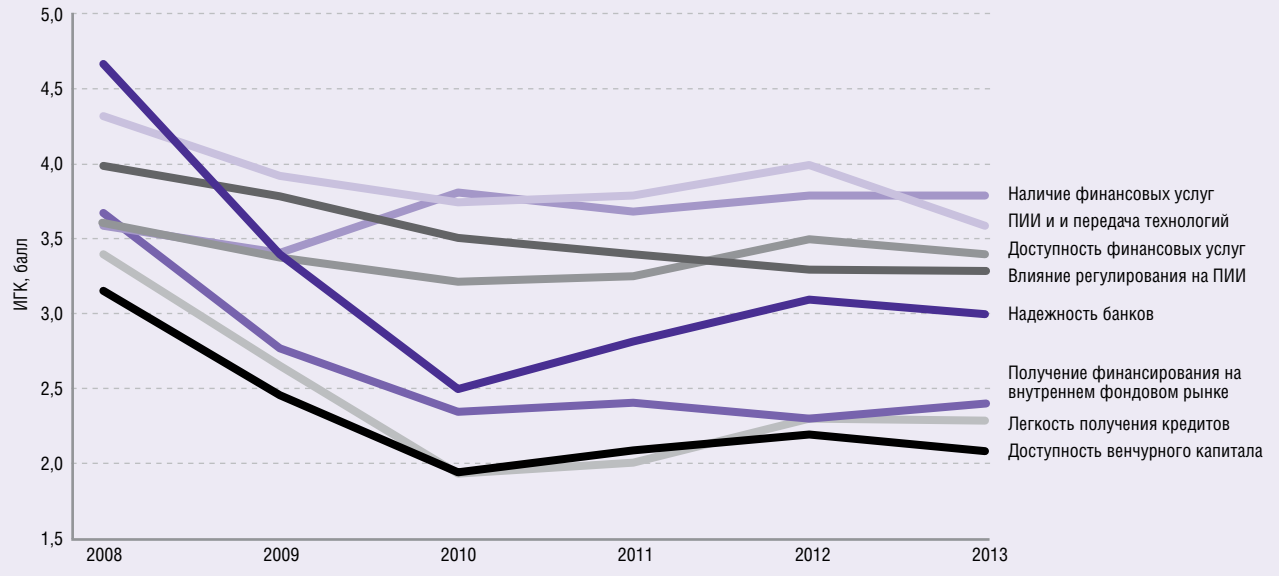
Источник: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2008-2013.

ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО РАЗВИТИЯ И ИНВЕСТИЦИЙ ПО РЕГИОНАМ

Финансовые услуги

В Опросе руководителей бизнеса исследуются их оценки наличия и доступности финансовых услуг, причем для наличия предлагается оценить широту выбора имеющихся финансовых продуктов, а для доступности — цены на них с учетом конкуренции между участниками финансового рынка. Показатель наличия финансовых услуг в различных регионах Украины отличается примерно на один балл, от отстающих Винницкой (4,60) и Черновицкой (4,75) областей, до регионов-лидеров, Днепропетровской, Ровенской и Харьковской областей (соответственно 5,17, 5,18 и 5,26 баллов). У двух из лидирующих областей (Днепропетровской и Харьковской) наибольший вклад по добавленной стоимости в отраслевую составляющую «финансовая деятельность» суммарного валового продукта регионов Украины, 9,9% и 11,3% соответственно (за 2011 г.), а оценки наличия финансовых услуг соответствуют результату Турции, занявшей 28-е место в мировом рейтинге. При этом крупнейший по вкладу в добавленную стоимость финансовой деятельности регион, Киев (36,2%), получил среднюю оценку 5,07 балла — это уровень Латвии (47-е место), что отчасти объяснимо концентрацией в столице крупного и среднего бизнеса, которые более критичны к выбору финуслуг и ставят более низкие оценки (соответственно 4,89 и 4,94), чем малый бизнес (5,04 балла). Схожая ситуация и в Донецкой области, где развит крупный бизнес — при большом вкладе в составляющую финансовой деятельности в добавленной стоимости по регионам (8,9%), оценки наличия финансовых услуг ближе к средним (5,16, схоже с Эстонией, 38-е место). В отраслевом разрезе наиболее низкие оценки наличия финуслуг поставили компании добывающей промышленности (4,06), а также отели и рестораны (4,48), сельхозпредприятия (4,53). Зато наивысшие оценки, с большим отрывом, — собственно, в финансовом секторе, у инвестиционных (5,42) и

Рисунок 3.17 **Динамика отдельных показателей финансового развития и инвестиций Украины в ИГК**



Источник: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2008-2013

страховых (5,44) компаний, банков (6,04 балла).

Несколько отличаются показатели доступности финуслуг в региональном разрезе. С большим отрывом лидируют Харьковская, Киевская и Сумская области (4,64, 4,64 и 4,68 соответственно; сравнимо с оценками Словакии, 37-е место в мире). Среди отстающих регионов — Луганская (4,01), Винницкая (4,14) и Николаевская (4,15) области, их оценки соответствуют уровню Македонии (84-е место в мире). При этом наиболее неудовлетворены тарифами руководители среднего (4,15 балла) и, отчасти, крупного бизнеса (4,20), а лучшие оценки доступности в среднем выставляет малый бизнес (4,44), который может пользоваться специальными предложениями. Отраслевые разрывы по оценкам доступности схожи с оценками наличия финуслуг: самые низкие — в сырьевых секторах, в добывающей промышленности (3,55) и сельском хозяйстве (4,03), а более высокие — у страховщиков (4,82) и банкиров (5,46), а также у отельеров и рестораторов (4,52).

Банки и кредитование

Развитие бизнеса — с точки зрения как производственных технологий и мощностей, так и внедрения новых бизнес-процессов — требует вложения финансовых ресурсов, отдача от которых может быть не сегодня и не завтра. Высокие возможности получения заемных средств повышают гибкость бизнеса и в конечном итоге его конкурентоспособность. Возможности получения кредита наиболее низко оценили в Николаевской (2,31) и Винницкой (2,51) областях (уровень между Молдовой (104-е место) и Латвией (96-е)), а также достаточно низко — в столице г. Киеве (2,54). Относительно лучшие, но все же невысокие, оценки возможностей банковского кредитования у западных Тернопольской (3,01), Ровенской (3,09) и Львовской (3,09) областей (примерно, как у Болгарии, занимающей 39-ю строчку в мировом рейтинге). Среди отраслей наиболее низкие оценки у руководителей компаний добывающей промышленности (2,43), а также в финансовом секторе — у инвестиционных (2,42) и страховых (2,43) компаний, что практически на уровне сотого места в мире; лучшие оценки — в производстве электроэнергии, газа, воды (3,32), в отельном и ресторанном хозяйстве (3,50 балла).

Надежность банков получила наивысшие оценки в Хмельницкой (5,18), Черниговской (5,14) и Волынской (5,02) областях, приблизительно на уровне Польши (54-е место в глобальном рейтинге). Худшие — в Кировоградской (4,42), Ивано-Франковской (4,44) областях и в столице (4,51), что хуже результата Казахстана (100-е место). В отраслевом разрезе хуже всех оценили надежность банков их партнеры по финансовому сектору, инвестиционные (4,00) и страховые (4,37) компании, а лучше — руководители сельхозпредприятий (5,00) и, с большим отрывом, самих банков (5,58).

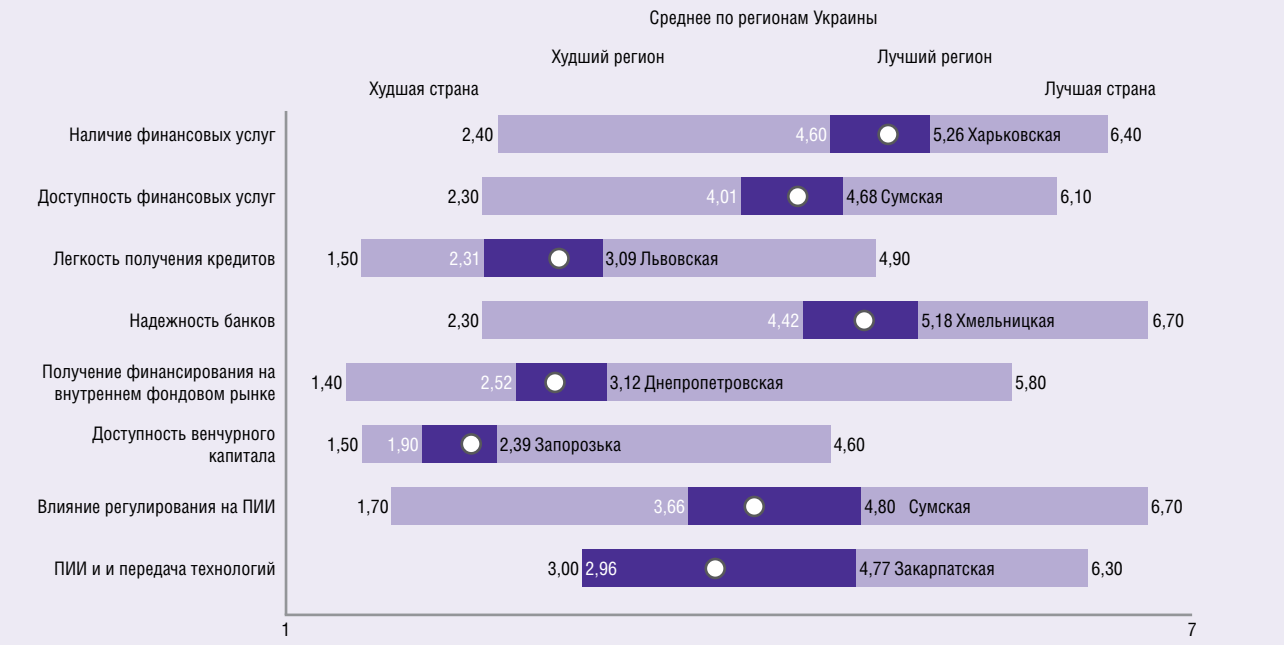
Фондовый и венчурный рынки капитала

Помимо стандартной схемы получения банковских кредитов, в мире компании давно уже пользуются двумя важными источниками привлечения финансовых ресурсов — фондовым рынком и венчурным финансированием.

Венчурный капитал инвестируется в новый и часто инновационный бизнес частными инвесторами, которые — в отличие от обычного фондового рынка — готовы принять на себя дополнительные риски.

Возможности получения финансирования на фондовом рынке наиболее низко оценены в Кировоградской и Николаевской областях (2,52 и 2,58 баллов соответственно), а самые высокие в Украине оценки получили Донецкая и Днепропетровская области (3,08 и 3,12 соответственно — как у России, 90-е место), а также АР Крым (3,03 балла). Скептически возможности фондового рынка для привлечения капитала оценивают руководители компаний по производству и распределению электроэнергии, газа, воды и в сельском хозяйстве

Рисунок 3.18 **Оценки показателей финансового развития и инвестиций для регионов Украины и стран мира**



World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2013; Фонд «Эффективное управление», Опрос руководителей бизнеса, 2013

(по 2,39 в обеих отраслях). Более оптимистичными являются оценки руководителей банков (3,15) и инвестфондов (3,27), которые сами работают с фондовым рынком.

Доступность венчурного капитала наиболее низко оценена в секторах промышленности, обрабатывающей (2,07) и добывающей (2,10). Самые высокие оценки в отраслевом разрезе поставило руководство компаний финансового сектора, инвестиционных (2,44) и страховых (2,49), а также отелей и ресторанов (2,68). Среди регионов наименьшие возможности привлечения венчурного капитала в Николаевской и Сумской областях (1,96 и 1,90, что примерно соответствует 131-133-му местам, на уровне Боснии и Герцеговина, Киргизии), а также в Ивано-Франковской (2,01) области. Относительно лучшие оценки у Житомирской (2,36), Волынской (2,36), Запорожской (2,39) областях (уровень Румынии (92-е) или Армении (93-е место)). Стоит отметить, что в регионах, где развиваются инновационные проекты с венчурным финансированием, оценки либо близки к средними, либо немного выше средних — в Харьковской (2,17), Львовской (2,33), Днепропетровской (2,33) областях и в городе Киеве (2,28), что соответствует уровню Грузии (106-е) или Хорватии (110-е место в мире).

Подобная оценка текущей ситуации руководителями компаний в регионах Украины в целом подтверждается международными оценками привлекательности Украины для венчурного инвестирования. В Global Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index 2013 (составляется IESE Business School с EY) Украина попала во вторую половину списка (из 118 стран), заняв 69-е место (между Хорватией, 65-е, и Грузией, 72-е место), причем за год Украина потеряла пять позиций. При этом более привлекательными для венчурных инвесторов является большинство сравнимых с Украиной стран, прежде всего, Польша (28-е) и Россия (40-е место).

Прямые иностранные инвестиции

Негативное влияние на бизнес госрегулирования прямых иностранных инвестиций наиболее всего ощущается в Черкасской (3,66) и Киевской областях (3,82), а также в столице г. Киеве (3,77), как у Болгарии (118-е) или России (121-е место). Лидерами в Украине являются Волынская (4,52) и Сумская (4,80) области, результат которых соответствует уровню Грузии и Турции (49 и 50 места в мире соответственно). Среди отраслей худшие оценки поставлены в торговле (3,84), где в последнее время имел место выход с украинского рынка ряда крупных иностранных инвесторов, а также инвесткомпаниями (3,73), часто выступающими посредником между иностранным инвестором и местной компанией. Наиболее хорошие оценки выставили руководители бизнеса в таких отраслях как отели и рестораны (4,35), транспорт и связь (4,37) и добывающая промышленность (4,62), в которых, впрочем, имеется дополнительное отраслевое регулирование.

С учетом особенностей притока ПИИ в Украину, не всегда приходится ожидать, что они будут способствовать привнесению новых технологий в страну. Вполне логично, что показатель влияния прямых иностранных инвестиций на передачу технологий получил более высокие оценки у руководителей крупных компаний (4,17), тогда как оценки этого показателя у среднего бизнеса (3,70) совпадают со средними по регионам. В отраслевом разрезе среди лидеров — транспорт и связь (3,92) и добывающая промышленность (3,93), а самые высокие оценки ожидаемо дает финансовый сектор (4,14 у банков, 4,09 у страховых и 4,73 у инвестиционных компаний). Среди регионов приход в страну новых технологий через ПИИ хуже всего оценили в Запорожской (2,96), Луганской (3,37) и Кировоградской (3,23) областях — это уровень последнего, 148-го места в мировом рейтинге, тогда как самые высокие оценки даны в ряде западных областей — Ивано-Франковской (4,39) и Закарпатской (4,77), с уровнем, примерно сравнимым с

Казахстаном (93-е место). Им несколько уступают такие инвестиционные и инновационные центры страны, как город Киев и Донецкая область (4,36 и 4,10 соответственно; уровень Болгарии (107-е) и Молдовы (109-е место)).

Слаборазвитый финансовый рынок и неблагоприятный инвестиционный климат, как показали результаты Опроса, приводят к тому, что Украина не рассматривается как пункт назначения для иностранных инвесторов. В Foreign Direct Investment Confidence Index (составляется A.T.Kearney) Украина не участвует вовсе, хотя ее соседи могут получать неплохие места (Россия на 12-м и Польша на 23-м в Индексе 2012 г.). Киев отсутствует в Global Financial Centres Index (от Z/Yen Group), хотя в нем оцениваются Варшава, Москва, Санкт-Петербург, Таллинн и Будапешт. Более того, Украина, в отличие от Польши, Росси, Венгрии, не рассматривается в семействе фондовых индексов MSCI (поскольку в нем Украина классифицируется как Frontier Market), что также указывает на отсутствие интереса со стороны портфельных инвесторов.

С другой стороны, у Украины по-прежнему неплохие позиции в оценке потенциала для привлечения иностранных инвестиций — так, в оценочном соотношении индексов FDI Attraction Index vs FDI Potential Index Matrix 2011 (составляется UNCTAD) у Украины позиция, соответствующая “in line with expectations” — вместе с таким странами как Польша, Россия и Казахстан. Выходит, что у Украины достаточно хороший инвестиционный потенциал, что, однако, пока не трансформируется в реальный приток инвестиций. Следствием незначительного притока внешних инвестиций, ограниченности доступных финансовых услуг и их наличия являются проблемы украинского бизнеса в получении финансирования, столь необходимого для развития бизнеса в условиях возрастающей глобальной конкуренции.

ВЫВОДЫ

Как показало исследование факторов развития бизнеса, проведенное в рамках подготовки Отчета о конкурентоспособности регионов Украины 2013, улучшение конкурентных позиций Украины в мире сдерживается во многом низким развитием самого бизнеса — вдобавок к существующим проблемам институтов, ухудшению ряда макроэкономических показателей, потере позиций страны по некоторым показателям образования и инфраструктуры, состояние которых во многом определяется ролью государства.

В большинстве случаев по уровню своего развития, украинских бизнес проигрывает не только бизнесу в странах-лидерах Индекса глобальной конкурентоспособности, но также и бизнесу в большинстве сравнимых стран — бывших соцстранах и советских республиках. При этом дополнительные риски несут и существующие внутренние разрывы в оценках развития бизнеса, прежде всего региональные (как правило, дела обстоят лучше в крупных промышленных и урбанизированных регионах), отраслевые (часто ситуация хуже в сырьевых секторах, таких как сельское хозяйство, производство и распределение электричества, газа и воды, а также добывающая промышленность), а подчас и разрывы в зависимости от размера бизнеса (по ряду показателей оценки лучше у крупного бизнеса ввиду наличия значительных ресурсов, но и иногда и у малого, благодаря его большей гибкости). Так или иначе, имеющиеся разрывы по уровню развития бизнеса могут усилить существующие диспропорции между украинскими регионами и отраслями, а также обострить противоречия между крупным и малым бизнесом.

Украинский бизнес не слишком хорошо управляется, как свидетельствуют оценки корпоративного управления, ставки на профессиональное управление и внедрения автоматизированных систем управления в компаниях. Зачастую украинский бизнес не уделяет должного внимания долгосрочным стратегическим перспективам развития, что подтверждается низкими оценками по показателям бизнес-планирования, привлечения консультантов, а в группе «мягких» факторов — «прохладным» отношением к корпоративной социальной ответственности, управлению репутацией, удержанию талантов. Хотя при этом ряд тактических задач, прежде всего, касающихся маркетинга и работы с клиентами, решается в целом достаточно хорошо.

Важно отметить угрозу того, что украинский бизнес становится все менее инновационным. Сколь-нибудь значимые инновационные разработки сосредоточены в немногих регионах и отраслях, однако в масштабах страны ситуация в последние годы стала критической. Систематически ухудшаются позиции и регионов, и страны в целом, по венчурному финансированию, вследствие чего снижение инновационной эффективности бизнеса превращается в долгосрочный тренд. Более того, украинский бизнес во все большей степени сталкивается с ограниченными возможностями финансирования, что обусловлено низким уровнем развития финансового рынка — и это при том, что финансовый сектор по многим параметрам является одним из наиболее развитых по сравнению с другими секторами бизнеса в стране.

Низкий уровень развития украинского бизнеса, в совокупности с его слабой адаптивностью к новым и постоянно меняющимся ввиду глобализации условиям, являются одними из ключевых причин столь низких текущих оценок конкурентоспособности Украины в целом и ее регионов в частности.

Такая ситуация становится весьма критичной в условиях усиления экономической интеграции Украины (вступление в ВТО, создание зон свободной торговли с СНГ, ЕС и рядом стран). Впрочем, интеграция украинской экономики может помочь бизнесу поднять свои бизнес-процесс на более высокий уровень и сделать украинский бизнес более цивилизованным. Как показывает данное исследование, по ряду показателей развития бизнеса у отдельных украинских регионов и отраслей вполне конкурентные — по мировым меркам — оценки. Конкурентоспособность Украины в целом может подняться, если и остальные регионы и отрасли смогут подтянуть свои позиции до уровня позиций лидеров.

Таблица 3.4. Позиции регионов по показателям и дополнительным вопросам, характеризующим уровень развития бизнеса

ІНДЕКС КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ		
Адаптивность	9.01	Доступность новейших технологий
	9.02	Внедрение технологий на уровне компаний
	11.07	Уровень развития производственных процессов
	доп. вопрос	Как вы оцениваете возможности Вашей компании адаптироваться к внешним шокам (например, кризисы, критические изменения в законодательстве)?
		В течение последних пяти лет расходы на модернизацию основных фондов в Вашей компании (сокращались / возросли) ?
Корпоративное управление	1.19	Эффективность корпоративного руководства
	1.20	Защита интересов миноритарных акционеров
	1.21	Надежность защиты инвестора
	6.02	Степень монополизации рынка
	7.07	Ставка на профессиональное управление
	8.07	Регулирование фондового рынка
	11.09	Готовность к передаче полномочий
Корпоративная этика	1.03	Нецелевое использование бюджетных средств
	1.05	Взятки и неформальные платежи
	1.06	Независимость судебной системы
	1.17	Корпоративная этика
	доп. вопрос	В течение последних 5 лет насколько часто ваши деловые партнеры/ контрагенты не выполняли ранее принятые на себя обязательства?
		Насколько важна репутация в вашем бизнесе?
КСО	доп. вопрос	Ваша компания тратит деньги на социальные мероприятия (не тратит / регулярно тратит значительные суммы)?
		a. Внутренние проекты: социальные программы для сотрудников
		b. Проекты развития территории присутствия (города, района): инфраструктура, экология
		c. Проекты развития общины: здравоохранение и спорт, образование и культура, социальная защита
Управление персоналом	5.07	Доступность исследовательских и образовательных услуг
	5.08	Повышение квалификации персонала
	7.01	Сотрудничество в отношениях работник - работодатель
	7.02	Гибкость при установлении заработной платы
	7.03	Практика найма и увольнения
	7.06	Оплата труда и производительность
	7.08	Способность удерживать таланты
	7.09	Способность привлекать таланты
	7.10	Доля женщин в рабочей силе
	12.06	Наличие научных и инженерных кадров
	доп. вопрос	В Вашем регионе насколько схожи зарплаты женщин с зарплатами мужчин при выполнении одной и той же работы?
		В какой мере бизнес в Вашем регионе обеспечивает женщинам те же самые возможности, что и мужчинам для продвижения по служебной лестнице?
		Система мотивации в вашей компании (ограничивается материальным вознаграждением / содержит разнообразные нематериальные стимулы)?
		В Вашем регионе насколько бизнесу легко найти необходимых ему специалистов?
Инновации	11.04	Природа конкурентного преимущества
	11.05	Ширина цепочки добавленной стоимости
	12.01	Способность к инновациям
	12.02	Качество научно-исследовательских учреждений
	12.03	Расходы компаний на НИОКР
	12.04	Сотрудничество университетов и бизнеса в НИОКР
	12.05	Госзакупки высокотехнологичной продукции
Внутренние бизнес-процессы	11.06	Контроль международной дистрибуции
	доп. вопрос	Насколько активны компании Вашего региона во внедрении новых бизнес моделей, организационных структур или дизайнерских решений, позволяющих выгодно позиционировать их продукты по отношению к конкурентам?
		Насколько развитую систему закупок имеют компании Вашего региона (стратегические альянсы с поставщиками, риск-менеджмент, стандарты качества и т.д.)?
		Насколько широко в Вашей компании используется электронный документооборот?
		Ваша компания внедрила и использует автоматизированные системы управления (ERP, CRM и т.п.)?
		Бизнес-планирование в вашей компании (основывается на собственных интуиции и опыте / на комплексном анализе с использованием современных технологий)?
		Ваша компания внедрила и использует международные стандарты систем менеджмента качества, напр., ISO 9000 (стандарты систем менеджмента качества отсутствуют / бизнес-процессы полностью сертифицированы)?
		Ваша компания привлекает для проведения своей деятельности внешних консультантов (консалтинг, маркетинг, ИТ)?
Финансирование	6.12	Влияние регулирования на ПИИ
	8.01	Наличие финансовых услуг
	8.02	Доступность финансовых услуг
	8.03	Получение финансирования на внутреннем фондовом рынке
	8.04	Легкость получения кредитов
	8.05	Доступность венчурного капитала
	8.06	Надежность банков
		Прямые иностранные инвестиции и передача технологий

Киев	Харьковская	Одесская	Донецкая	Днепропетровская	Львовская	Киевська	Запорожская	Полтавская	Севастополь	АР Крым	Ровенская	Хмельницкая	Сумская	Ивано-Франковская	Винницкая	Волынская	Черкасская	Николаевская	Закарпатская	Луганская	Черновицкая	Черниговская	Тернопольская	Житомирская	Херсонская	Кировоградская
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
3	2	12	1	4	18	17	25	23	8	16	10	11	14	7	13	5	9	24	6	26	19	27	22	21	15	20
2	6	17	1	4	23	25	24	14	16	22	3	8	11	9	5	10	13	12	15	27	19	21	26	18	20	7
14	5	11	12	22	20	6	23	15	26	25	1	10	13	21	2	8	9	18	4	27	3	24	7	19	16	17
7	3	11	26	9	5	21	13	25	18	23	1	8	27	12	19	17	6	4	2	15	16	14	22	24	20	10
26	14	23	18	22	6	13	27	21	2	25	7	16	10	8	17	1	12	20	5	15	3	4	9	19	24	11
10	7	11	1	4	12	18	2	15	19	27	17	9	3	21	20	6	14	16	23	8	26	25	13	24	22	5
25	10	26	16	20	18	17	22	6	23	8	11	1	2	24	4	13	27	7	5	9	14	3	21	12	19	15
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	6	5	27	26	16	8	24	17	14	10	15	3	18	1	12	20	22	19	21	25	7	9	13	2	4	23
22	8	24	6	12	26	15	5	10	14	20	1	2	4	11	9	13	19	18	25	17	27	7	21	3	23	16
22	12	26	10	24	15	20	9	4	27	17	5	3	1	11	2	7	13	21	8	6	18	19	16	14	23	25
21	8	4	11	13	24	16	10	17	25	18	6	2	1	3	19	12	15	23	7	14	5	9	26	22	20	27
27	21	18	25	26	16	11	23	1	24	22	4	9	3	13	5	7	19	15	6	20	8	2	14	10	17	12
27	23	26	19	25	22	11	17	9	24	21	6	4	5	18	13	8	16	10	15	20	7	1	3	12	14	2
27	22	23	24	26	15	13	21	10	25	17	12	9	3	18	4	5	20	19	2	16	6	1	14	7	11	8
15	10	19	1	2	20	14	12	3	22	23	8	6	18	25	5	27	4	7	11	17	9	21	24	16	26	13
26	13	11	18	24	15	22	9	12	1	14	6	17	19	20	7	10	2	4	8	23	16	27	5	21	25	3
10	21	3	6	7	12	13	14	4	2	20	27	17	24	5	15	23	25	11	16	19	22	9	18	8	26	1
24	23	14	18	17	21	10	12	6	1	9	25	15	22	11	8	13	4	2	16	19	3	27	20	7	26	5
27	15	19	18	17	9	7	22	2	14	12	26	16	11	13	3	23	5	4	20	10	8	25	24	21	1	6
27	16	7	26	21	24	6	9	13	17	22	23	5	11	12	4	25	15	8	14	19	2	18	20	10	3	1
2	1	3	5	4	16	19	7	26	14	9	6	22	13	17	11	23	18	8	24	12	10	27	20	21	15	25
20	2	8	1	10	26	12	4	21	22	13	3	19	14	23	6	11	24	18	7	27	9	17	25	5	15	16
23	1	5	24	22	26	13	2	25	27	10	6	3	7	15	14	17	21	9	4	20	8	16	12	11	19	18
1	2	3	14	9	15	10	17	20	7	26	25	6	16	11	19	22	18	21	13	27	12	4	5	8	24	23
18	14	15	17	8	10	5	13	19	27	24	23	4	22	1	20	7	3	25	9	2	12	26	6	21	11	16
26	6	14	20	17	3	22	23	27	25	19	10	1	21	9	11	12	18	5	8	16	7	2	13	4	24	15
1	3	6	2	4	18	5	11	8	7	10	12	14	23	26	9	19	22	13	20	16	15	17	25	21	27	24
1	4	3	6	7	9	5	27	15	2	11	20	10	19	8	14	17	18	24	13	22	16	23	26	21	12	25
16	24	25	22	19	11	21	14	15	12	26	1	7	10	6	4	3	9	18	20	23	17	2	8	5	27	13
4	1	10	5	3	7	13	11	17	2	14	15	22	19	6	18	24	20	9	16	12	8	26	23	27	21	25
26	25	8	24	23	21	11	27	10	14	18	9	4	12	1	5	17	16	6	15	20	2	3	7	19	13	22
25	17	1	18	20	6	7	27	19	22	3	13	14	9	21	11	12	5	8	10	23	16	2	26	24	4	15
9	4	2	12	8	7	13	19	27	3	16	25	1	14	5	10	11	24	22	17	21	20	15	26	23	18	6
2	1	3	4	6	8	20	19	23	7	24	14	9	18	22	12	10	15	16	11	26	17	21	5	25	13	27
24	6	8	19	14	10	26	20	21	3	2	22	16	1	4	7	11	9	12	27	23	17	5	25	15	18	13
13	1	17	4	6	26	8	2	18	15	5	14	12	3	24	11	20	21	16	25	9	10	19	27	23	7	22
10	6	17	8	14	4	2	27	5	15	25	12	3	21	7	11	1	18	16	20	22	13	26	9	23	24	19
3	1	9	5	4	7	16	13	21	2	11	12	19	14	8	17	23	20	15	22	10	6	24	25	27	18	26
19	3	25	2	4	16	26	8	7	6	10	17	9	1	23	22	15	20	13	27	12	14	11	18	24	21	5
5	1	17	3	2	4	21	11	22	6	19	8	18	15	7	10	23	25	9	26	14	16	27	20	24	12	13
26	5	10	3	8	24	20	27	19	17	21	13	25	9	16	4	1	15	23	6	12	14	11	7	18	22	2
25	9	27	19	16	26	12	21	5	23	8	17	15	1	20	14	22	4	13	24	6	3	7	11	10	2	18
1	3	4	2	5	8	15	22	20	18	17	11	9	24	6	13	10	23	12	7	27	14	26	25	16	21	19
3	5	8	2	6	16	19	11	18	4	23	13	1	10	21	9	12	15	20	22	25	24	26	14	27	7	17
20	4	3	1	7	9	13	26	8	12	22	14	25	19	6	23	17	11	2	10	5	15	21	27	24	18	16
7	3	11	14	2	9	18	20	19	1	15	4	12	5	13	27	23	22	16	6	10	26	21	25	8	17	24
7	11	18	14	8	27	26	17	16	6	15	10	20	22	9	1	4	24	21	12	3	23	2	13	19	25	5
14	10	13	5	2	20	18	16	6	1	9	12	21	15	19	8	25	17	27	7	3	26	11	23	4	24	22
4	5	3	13	12	20	24	16	26	27	23	14	10	18	8	17	25	7	15	6	1	19	22	21	9	11	2
26	6	11	10	12	24	25	21	5	9	22	3	8	1	23	13	2	27	16	17	14	4	18	20	7	19	15
12	1	11	5	3	9	15	6	17	7	20	2	21	10	8	27	25	14	23	13	24	26	16	19	22	18	4
15	3	12	18	8	11	2	14	19	20	21	9	16	1	6	26	24	7	25	22	27	17	5	23	13	10	4
7	4	17	2	1	18	14	12	6	5	3	11	23	8	16	10	13	9	26	20	22	24	21	19	15	25	27
25	18	12	17	9	1	24	19	14	10	16	2	23	8	4	26	11	21	27	5	6	13	7	3	15	22	20
13	22	12	4	7	6	21	1	9	5	16	23	20	27	25	18	2	19	26	11	24	8	14	17	3	10	15
25	10	16	9	4	21	6	20	5	17	19	15	1	14	26	11	3	8	22	12	18	7	2	13	23	24	27
3	16	10	7	6	4	19	27	18	23	20	11	8	13	2	12	5	9	21	1	25	14	24	15	17	22	26